



TUGAS AKHIR – TI 091324

**PERBAIKAN KUALITAS PELAYANAN PADA PUJASERA
WARUNG RAKYAT KAHURIPAN DENGAN PENDEKATAN
LEAN SERVICE. (STUDI KASUS : PUJASERA WARUNG
RAKYAT KAHURIPAN)**

ARGA ZANUAR SANG PUTRA

NRP. 2508100043

Dosen Pembimbing :

H. Hari Supriyanto, Ir., MSIE

JURUSAN TEKNIK INDUSTRI

Fakultas Teknologi Industri

Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya

2014



FINAL PROJECT – TI 091324

**SERVICE QUALITY IMPROVEMENT OF WARUNG
RAKYAT KAHURIPAN BY USING LEAN SERVICE
APPROACH**

(STUDY CASE : WARUNG RAKYAT KAHURIPAN)

ARGA ZANUAR SANG PUTRA

NRP. 2508100043

Supervisor :

H. HARI SUPRIYANTO, Ir., MSIE

DEPARTMENT OF INDUSTRIAL ENGINEERING

Faculty of Industrial Technology

Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Surabaya 2014

**“ Perbaikan Kualitas Pelayanan pada Pujasera Warung Rakyat
Kahuripan dengan Pendekatan *Lean Service* “**

TUGAS AKHIR

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat

Memperoleh Gelar Sarjana Teknik

Pada Program Studi

S-1 Jurusan Teknik Industri

Fakultas Teknologi Industri

Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Oleh :

Arga Zanuar Sang Putra

NRP 2508 100 043

Disetujui oleh Pembimbing Tugas Akhir :


.....
H. Hari Supriyanto, Ir., MSIE
NIP. 196002231985031002

SURABAYA
JULI 2014

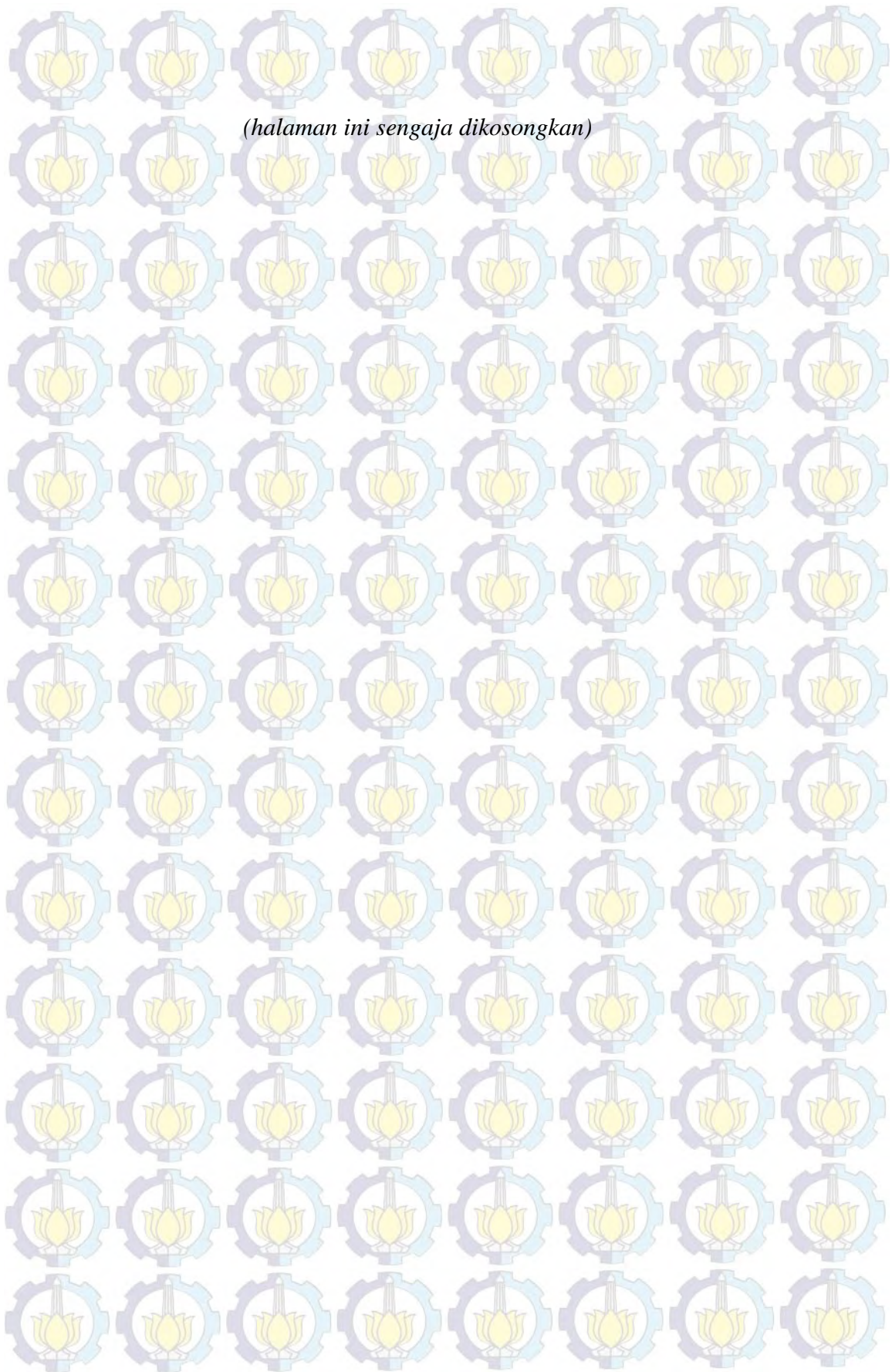
Perbaikan Kualitas Pelayanan pada Pujasera Warung Rakyat Kahuripan dengan Pendekatan *Lean Service*

Nama Mahasiswa : Arga Zanuar Sang Putra
NRP : 2508100043
Dosen Pembimbing : H. Hari Supriyanto, Ir., MSIE
Jurusan : Teknik Industri
Fakultas : Fakultas Teknologi Industri

ABSTRAK

Penelitian yang dilakukan di pujasera Warung Rakyat Kahuripan bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan. Masalah yang dihadapi adalah masih terdapat aktifitas *non value added* yang berdampak pada *lost opportunity* dalam mendapatkan pelanggan. Proses peningkatan kualitas pelayanan pada pujasera Warung Rakyat Kahuripan dilakukan dengan cara dengan mengetahui aliran proses pelayanan yang terjadi didalamnya dengan menggunakan *blueprint service*, kemudian menganalisa *waste* yang terjadi dan juga (*critical waste*) dengan menggunakan *Root Cause Analysis* (RCA). Hasil analisa *Root Cause Analysis* didapatkan 2 *waste* kritis yaitu *waste overproduction* dan *waste waiting* dan dicari perbaikannya. Pada *waste overproduction* didapatkan hasil perbaikan dengan menggunakan *Standar Operating Prosedure* (SOP). SOP yang dibuat digunakan sebagai acuan kerja masing-masing pegawai agar mengetahui kewajiban atau *job desk* apa yang harus dilakukan dan tidak menyimpang dari SOP tersebut. Kemudian pada *waste waiting* didapatkan solusi dengan menggunakan kartu kontrol. Kartu kontrol ini berfungsi untuk aliran informasi dari konsumen kepada kasir kemudian dilanjutkan kepada pegawai pembuat pesanan sampai proses informasi pengiriman pesanan oleh pegawai.

Kata Kunci : *Seven Waste, , Root Cause Analysis, dan Blueprint service.*



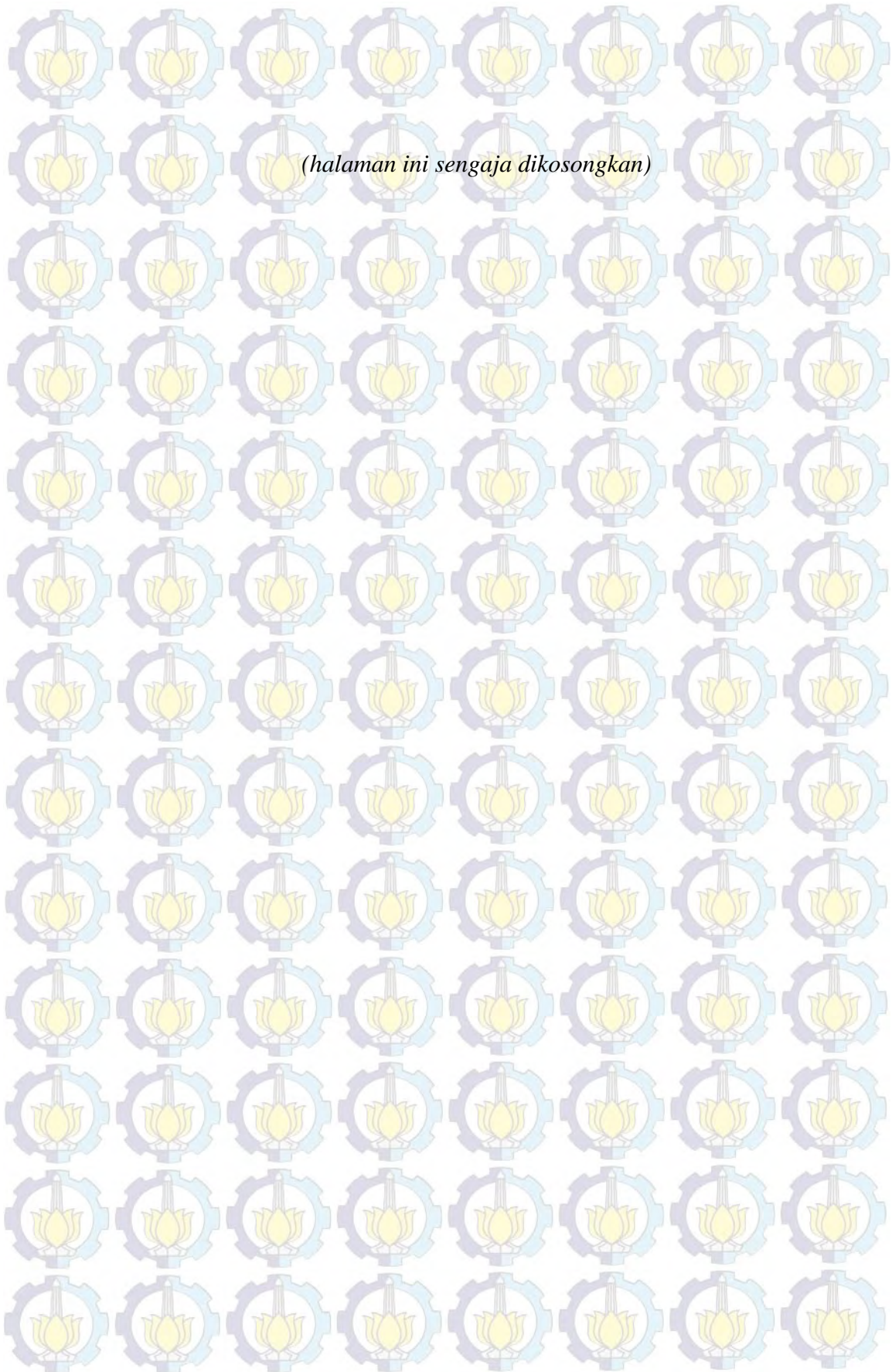
Service Quality Improvement of Warung Rakyat Kahuripan By Using Lean Service Approach

Name : Arga Zanuar Sang Putra
NRP : 2508100043
Faculty : Industrial Engineering
Supervisor : H. Hari Supriyanto, Ir., MSIE

ABSTRAK

The research carried out at Warung Rakyat Kahuripan, aims to improve the quality of service. There are some non value added activities which cause the lost of opportunities in gaining prospective customers. The process of service quality improvement there has been done by identifying the flow of service process, by using blueprint service. Furthermore, researcher analyzed the critical waste occurred by developing Root Cause Analysis (RCA). The result of RCA has two critical wastes, overproduction and waiting, that need to be fixed. To fix waste of overproduction is by carrying it out with a Standard Operating Procedure (SOP). SOP is used as a work reference for all employees there in order to understand their duties or job descriptions and what they have to avoid. Then the solution for waste of waiting is using the control cards. These cards are used to keep the information's flow clear from the consumer to the cashier. Then it was proceed to the employees until the delivery process finished.

Kata Kunci : *Seven Tools, , Root Cause Analysis, dan Blueprint service.*



KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah SWT yang telah memberikan limpahan rahmat dan petunjuk-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Laporan Tugas Akhir ini dengan memenuhi pada waktunya. Laporan tugas akhir ini disusun untuk memenuhi syarat dalam menyelesaikan studi strata satu dan memperoleh gelar Sarjana Teknik Industri, Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya.

Laporan Tugas Akhir ini tidak akan terwujud tanpa bantuan dan dukungan dari pihak lain. Dalam kesempatan ini penulis ingin memberikan ucapan terima kasih kepada pihak lain tersebut yang terlibat dalam penulisan Tugas akhir penulis, yaitu:

1. Allah SWT atas karunia dan rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Laporan Tugas Akhir ini.
2. Kepada keluarga tercinta, yaitu orang tua penulis, Bapak Abdul Muid, Ibu Titik Suharti, atas kasih sayang, doa, dan dukungannya selama ini.
3. Bapak H. Hari Supriyanto selaku dosen pembimbing yang telah bersabar dan bersedia memberikan ilmu, bimbingan, dan motivasi baik tentang perkuliahan ataupun tentang kehidupan kepada penulis.
4. Bapak Prof. Budi Santosa selaku Ketua Jurusan Teknik Industri ITS Surabaya.
5. Bapak Yudha Andrian, MBA selaku kordinator Tugas Akhir
6. Ibu Dana Karningsih selaku dosen wali yang telah memberikan nasehat dan motivasi selama penulis mengenyam bangku kuliah.
7. Segenap dosen Jurusan Teknik Industri ITS Surabaya atas jasanya dalam menularkan ilmu yang sangat berharga
8. Bapak Acok Goenarso selaku owner pugasera Warung Rakyat Kahuripan yang telah memberikan kesempatan penulis mengerjakan Tugas Akhir ditempat.
- 9 Pak Miyono, Pak Budi, Mas Aris, Pak Sukimin serta segenap karyawan Jurusan Teknik Industri ITS Surabaya dan *See and Go* yang selalu menyemangati serta membantu penulis.

10. Teman Seperjuangan Tugas Akhir : Heru Bagus Mahardika, Rizki Roustantiyo, Rizky Ade, Zakky Wirasenjaya, Adit, Shindu yang telah bersama-sama berjuang mengerjakan Tugas Akhir hingga selesai.
11. Sahabat dan Teman Terbaik : Heru Bagus Mahardika, Ikang, Fiqi, ibe, Andyas, Syarif, Ditya, Amor, Mbahcin, Andi S, Ardi, Zakky, Adit, Shindu, Ariel Noah, Matthew Charles Sanders dkk yang telah menghibur, menemani, dan memberikan motivasi dan bantuan yang sangat besar kepada penulis
12. Teman-teman TI ITS 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011 atas kenangan manis maupun pahit selama penulis mengenyam bangku perkuliahan.
13. Nafilani Enfar yang telah menemani, memotivasi, membantu dan bersabar menunggu selama penulis mengerjakan Tugas Akhir ini.
14. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu oleh penulis, terima kasih atas segala bantuan dan doanya.

Penulis menyadari bahwa penulisan Tugas Akhir ini masih sangat jauh dari sempurna segala saran dan masukan yang membangun akan penulis terima dengan lapang dada dan penulis meminta maaf jika pernah melukukan kesalahan dalam proses pembuatan tugas akhir ini.

Surabaya, Februari 2014

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	
HALAMAN PENGESAHAN.....	i
ABSTRAK.....	iii
ABSTRACT.....	v
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	4
1.4 Ruang Lingkup Penelitian.....	5
1.4.1 Batasan Penelitian.....	5
1.4.2 Asumsi Penelitian.....	5
1.5 Manfaat Penelitian.....	5
1.6 Sistematika Penulisan.....	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	10
2.1 Definisi Jasa.....	10
2.2 Kualitas.....	11
2.3 Konsep <i>Lean Service</i>	13
2.4 <i>Blueprint</i>	14
2.5 Klasifikasi Aktifitas.....	16
2.6 <i>RCA (Root Cause Analysis)</i>	16
BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN.....	19
3.1 Studi Pendahuluan.....	19
3.2 Identifikasi Permasalahan.....	19
3.3 Perumusan Masalah dan Penentuan Tujuan Penelitian.....	20

3.4 Studi Literatur	20
3.5 Studi Lapangan	20
3.6 Pengumpulan dan Pengolahan Data	20
3.7 Analisa dan Pembahasan.....	21
3.8 Kesimpulan dan Saran	21
BAB 4 PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA	25
4.1 Profil Perusahaan	25
4.1.1 Visi dan Misi Pujasera Warung Rakyat Kahuripan	26
4.1.2 Struktur Usaha Pujasera Warung Rakyat Kahuripan.....	26
4.2 Identifikasi <i>Blueprint Service</i> Proses Pelayanan Pujasera Warung Rakyat Kahuripan	28
4.3 Identifikasi <i>Waste</i>	31
4.4 Identifikasi <i>Waste</i> Kritis.....	33
4.5 <i>Root Cause Analysis</i> (RCA).....	34
4.5.1 <i>Root Cause Analysis Waste Overproduction</i>	35
4.5.2 <i>Root Cause Analysis Waste Waiting</i>	37
BAB 5 ANALISA DAN PEMBAHASAN	41
5.1 Analisa <i>Waste</i>	41
5.2 Analisa <i>Waste</i> Kritis (<i>Critical Waste</i>).....	42
5.3 <i>Root Cause Analysis</i>	42
5.4 <i>Usulan-usulan Perbaikan Untuk Mengurangi Waste</i>	44
5.5 Analisa <i>Blueprint Service</i> Perbaikan.....	48
BAB 6 KESIMPULAN DAN SARAN.....	51
6.1 Kesimpulan	51
6.2 Saran	51
DAFTAR PUSTAKA.....	53
LAMPIRAN	55
BIODATA PENULIS.....	61



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Karakteristik Barang dan Jasa.....	10
Tabel 2.2 Definisi <i>Waste Service</i>	13
Tabel 4.1 Identifikasi Aktivitas Pada Proses Pelayanan.....	30
Tabel 4.2 <i>Root Cause Analysis Waste Overproduction</i>	35
Tabel 4.3 <i>Root Cause Analysis Waste Waiting</i>	37

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Layout Pujasera Warung Rakyat Kahuripan.....	2
Gambar 1.2 Keterangan Layout Pujasera Warung Rakyat Kahuripan	3
Gambar 1.3 Lokasi Pujasera Warung Rakyat Kahuripan dengan Kompetitornya..	3
Gambar 3.1 <i>Flowchart</i> Metodologi Penelitian.....	23
Gambar 4.1 Struktur Usaha Pujasera Warung Rakyat Kahuripan	27
Gambar 4.2 <i>Blueprint Service</i> Awal Pujasera Warung Rakyat Kahuripan.....	28
Gambar 5.1 Usulan Perbaikan <i>Waste Overproduction</i> Menggunakan (<i>SOP</i>)	45
Gambar 5.2 Usulan Perbaikan <i>Waste Waiting</i> Menggunakan Kartu Kontrol.....	46
Gambar 5.3 Aktifitas <i>Non Value Added</i> Pada <i>Blueprint</i> Awal	48
Gambar 5.4 <i>Blueprint</i> Perbaikan Pujasera Warung Rakyat Kahuripan	49

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

DAFTAR PUSTAKA

Feigenbaum, A. V. 1982. *Quality and business growth today*. Quality Progress, Vol. 15, No. 11, pp. 22-25.

Gasperz, Vincent. 2002. **Manajemen Kualitas dalam Industri Jasa**. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta

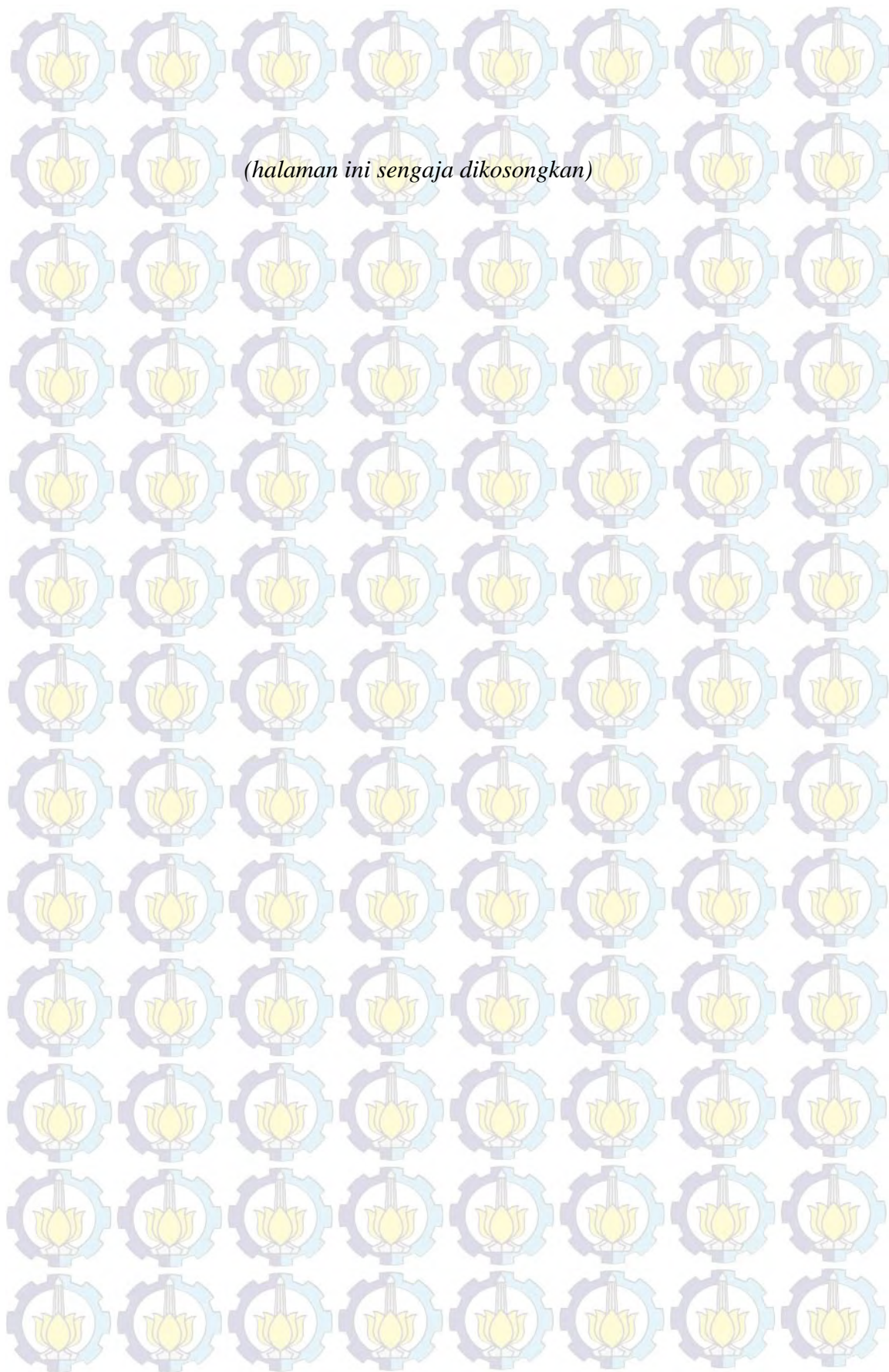
Hines, Peter. Taylor, David. 2000. *Going Lean. Proceeding of Lean Enterprise Research Centre*. Cardiff Business School, UK.

Rooney, J. J & Vanden Heuvel, N. L. 2004. *Root Cause Analysis For Begginers*. Quality Progress.

Trinanda, Yanuar. 2013. **Meningkatkan Kualitas Layanan Bank dengan Pendekatan Lean Six Sigma dan Value**. Tugas Akhir Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Wharton. 2013. **How Lean Service Lead to Lower Costs and Happier Customer**. Boston Consultan Group

Zafriana, Lusi. 2009. **Desain Perbaikan Kinerja Layanan Publik Berbasis Konsep Lean Service**. Thesis Institut Teknologi Sepuluh Nopember



BIOGRAFI PENULIS



Arga Zanuvar Sang Putra, lahir di kota Surabaya pada tanggal 29 November 1989. Lahir sebagai anak tunggal dari ayah bernama Abdul Muid dan ibu bernama Titik Suharti. Pendidikan *formal* yang telah ditempuh antara lain: SDN Semen Gresik (1996-2002), SMPN 2 Gresik (2002-2005), dan SMAN 1 Manyar (2005-2008). Penulis

melanjutkan studi S1 di Jurusan Teknik Industri – Fakultas Teknologi Industri – Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya angkatan TI-24 tahun 2008 dengan NRP 2508100043.

Memiliki ketertarikan pada dunia enterpreneur. Telah mengikuti LKMM dari tingkat Pra TD ,aktif dalam keorganisasian mahasiswa himpunan Teknik Industri dengan bidang hubungan luar. Penulis juga pernah menjalani kerja praktek di PT. Semen Gresik, Jawa Timur selama satu bulan periode Agustus - September 2011 dan menjadi owner dari usaha billiard di Surabaya.

Alamat : Jl. Nasrun Baru Blok GG 319 Perdin SG
Kota Gresik – Jawa Timur

Email : larcnciel_44@yahoo.com

Telepon : 081252977343

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

Berdasarkan tahapan penelitian yang mengacu pada tahapan metode ilmiah, maka setiap penelitian memerlukan adanya suatu kerangka berfikir (metodologi) sebagai landasan atau acuan agar proses penelitian berjalan secara sistematis, terstruktur, dan terarah. Metodologi penelitian ini terdiri dari tahapan-tahapan proses penelitian atau urutan-urutan langkah yang harus dilakukan oleh peneliti dalam melakukan penelitiannya. Penelitian tugas akhir ini memiliki metodologi sebagai berikut :

3.1 Studi Pendahuluan

Pada tahapan ini dilakukan pengumpulan informasi terkait dengan rencana topik yang akan diambil sebagai fokus penelitian Tugas Akhir. Pada tahap ini juga dilakukan diskusi-diskusi dengan perusahaan berkaitan dengan gambaran permasalahan yang terjadi di perusahaan. Hasil dari dua hal tadi adalah topik penelitian yang akan menjadi fokus pembahasan pada penelitian Tugas Akhir ini. Studi pendahuluan akan dijadikan sebagai pijakan awal dalam melakukan tahapan berikutnya terkait dengan identifikasi permasalahan utama yang terjadi di perusahaan.

3.2 Identifikasi Permasalahan

Tahapan awal yang dilakukan peneliti setelah mendapatkan topik yang ingin diteliti adalah melakukan identifikasi awal terhadap objek penelitian. Identifikasi awal bertujuan untuk mengenal secara umum objek penelitian seperti kondisi existing perusahaan dan masalah yang dialami perusahaan tersebut. Setelah mengetahui masalah yang dihadapi kemudian penulis dapat menentukan tujuan dari penelitian ini.

3.3 Perumusan Masalah dan Penentuan Tujuan Penelitian

Setelah dilakukan identifikasi permasalahan, langkah selanjutnya adalah melakukan perumusan masalah. Pada tahapan ini peneliti melihat kondisi existing pujasera Warung Rakyat Kahuripan sebagai objek dan masalah yang dialami pujasera tersebut. Setelah mengetahui permasalahan yang dihadapi pujasera Warung Rakyat Kahuripan kemudian peneliti dapat menentukan tujuan dari penelitian ini. Penelitian yang akan diteliti dalam hal ini adalah proses pelayanan (*service*) pada Pujasera Warung Rakyat Kahuripan. Setelah diketahui permasalahan yang ada pada pujasera tersebut, dilanjutkan dengan penentuan tujuan penelitian terhadap permasalahan yang mengacu dan berorientasi pada kepentingan pujasera Warung Rakyat Kahuripan. Penentuan tujuan penelitian yang dibuat harus mengacu pada perumusan masalah yang sudah ada, sehingga penelitian yang dilakukan dapat sesuai dengan pencapaian tujuan yang diinginkan.

3.4 Studi Literatur

Studi pustaka digunakan penulis untuk dijadikan acuan dalam melakukan penelitian. Sumber bisa didapatkan dari buku, jurnal dari internet, dan artikel. Studi pustaka dapat membantu untuk penyelesaian serta mempermudah dalam melakukan pendekatan pemecahan dalam masalah penelitian. Beberapa teori dalam penelitian ini antara lain konsep *lean service*, *blueprint service*, *root cause analysis* (RCA)

3.5 Studi Lapangan

Studi lapangan dilakukan dengan melakukan pengamatan langsung di pujasera terkait dengan proses pelayanan (*service*) yang dilakukan, salah satu metode yang digunakan dalam studi lapangan ini adalah dengan wawancara *owner*, mengikuti segala aktifitas proses pelayanan (*service*) yang terjadi. Dari studi lapangan yang dilakukan akan di dapat *blueprint service eksisting*.

3.6 Pengumpulan dan Pengolahan Data

Pada tahap pengumpulan dan pengolahan data ini akan dijelaskan mengenai tahapan yang akan dilakukan untuk mengumpulkan dan mengolah data

dari permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian. Berikut ini adalah tahapan-tahapan yang dilakukan untuk pengumpulan dan pengolahan data :

1. Melakukan identifikasi proses pelayanan (*service*) eksisting pada pujasera.
2. Melakukan pemetaan proses pelayanan (*service*) dengan menggunakan *blueprint service*. Dimana akan digambarkan proses pelayanan (*service*) ketika *customer* datang hingga *customer* pulang.
3. Berdasarkan hasil pemetaan menggunakan *blueprint service* yang telah dilakukan sebelumnya, didefinisikan aktivitas *value added*, *non value added* dan *necessary non value added* yang terdapat pada proses pelayanan (*service*) berdasarkan definisi *seven waste*.
4. Identifikasi penyebab *waste* yang paling sering terjadi : dilakukan untuk mengetahui apa saja yang menyebabkan *waste* yang paling sering terjadi tersebut. Adapun tool yang digunakan yakni RCA (*Root Causes Analysis*). Dengan mengetahui akar penyebab terjadinya *waste* yang paling kritis tersebut diharapkan alternatif perbaikan yang diberikan lebih efektif.
4. Setelah diketahui akar permasalahan dengan menggunakan RCA (*Root Causes Analysis*) dan kemudian dapat dicari alternatif perbaikan yang lebih efektif, kemudian dapat digambarkan secara ulang *blueprint service* perbaikan agar dapat melihat perbaikan alur proses dan dapat dipahami oleh *stakeholder* yang berkepentingan.

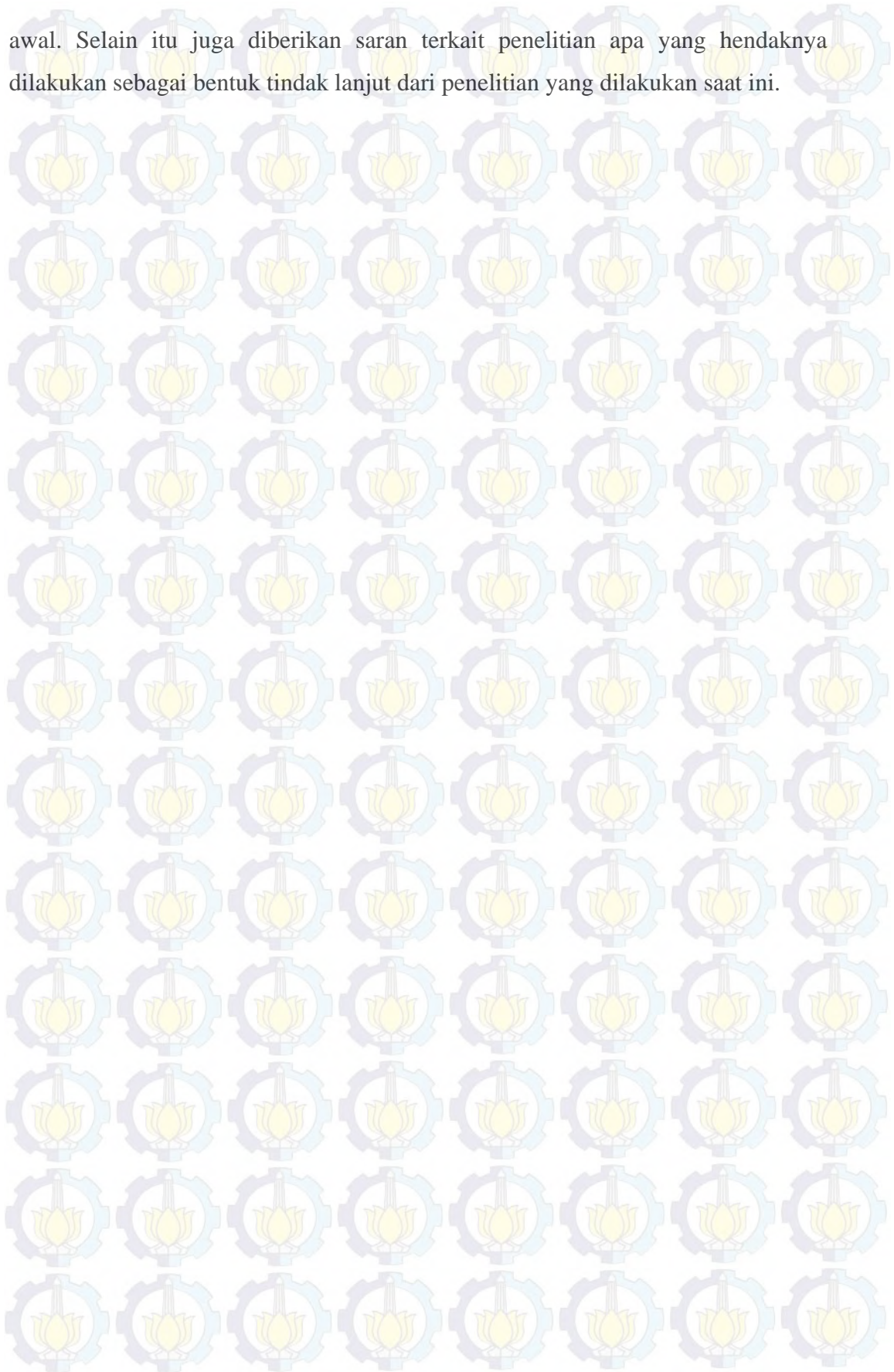
3.7 Analisa dan Pembahasan

Dalam tahapan ini akan dilakukan analisa dan pembahasan dari permasalahan yang terjadi dengan tujuan membangun rekomendasi perbaikan. Tahapan analisa dan pembahasan yang akan dilakukan dalam penelitian ini adalah pembahasan RCA, usulan perbaikan dan analisa *blueprint* perbaikan.

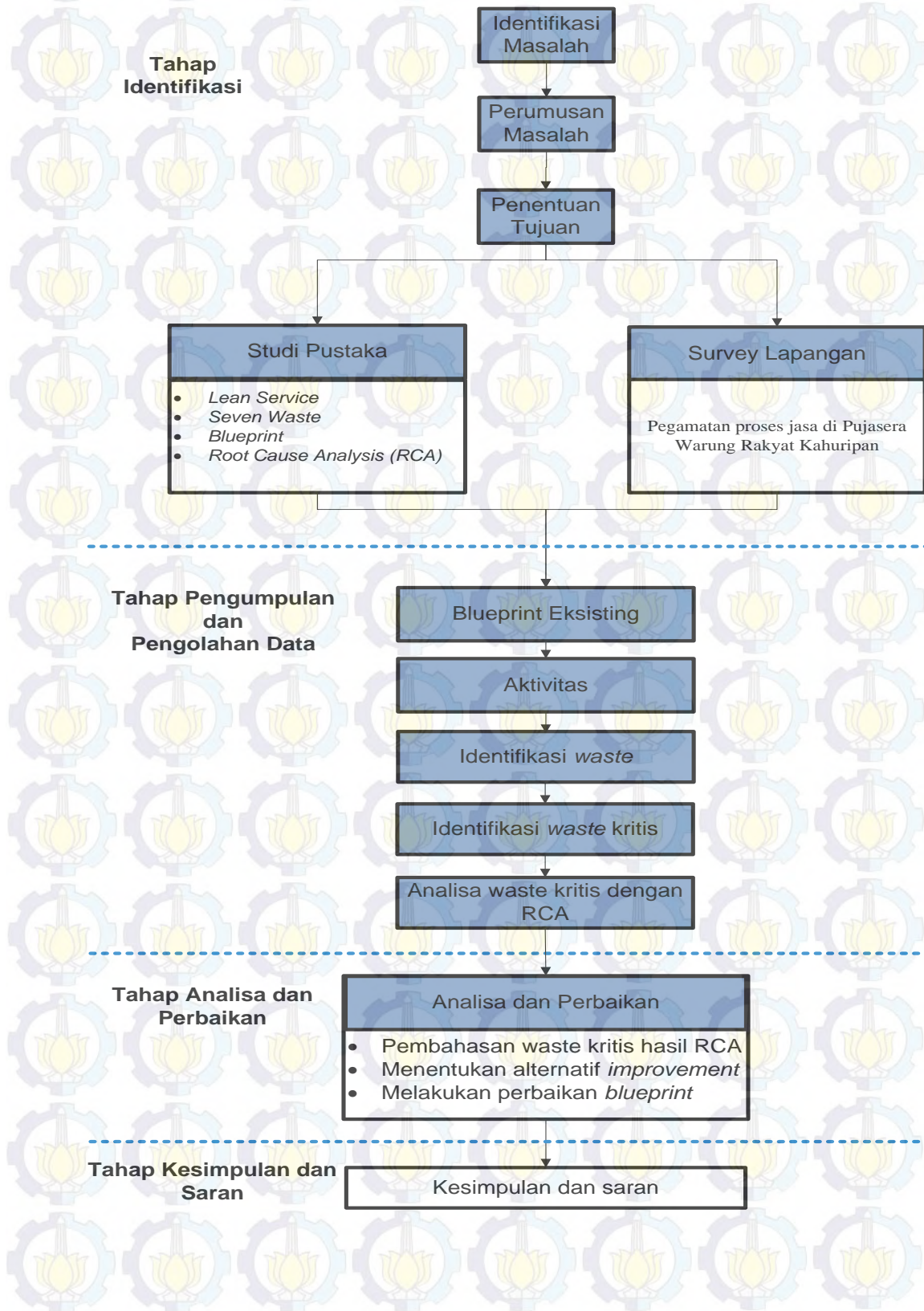
3.8 Kesimpulan dan Saran

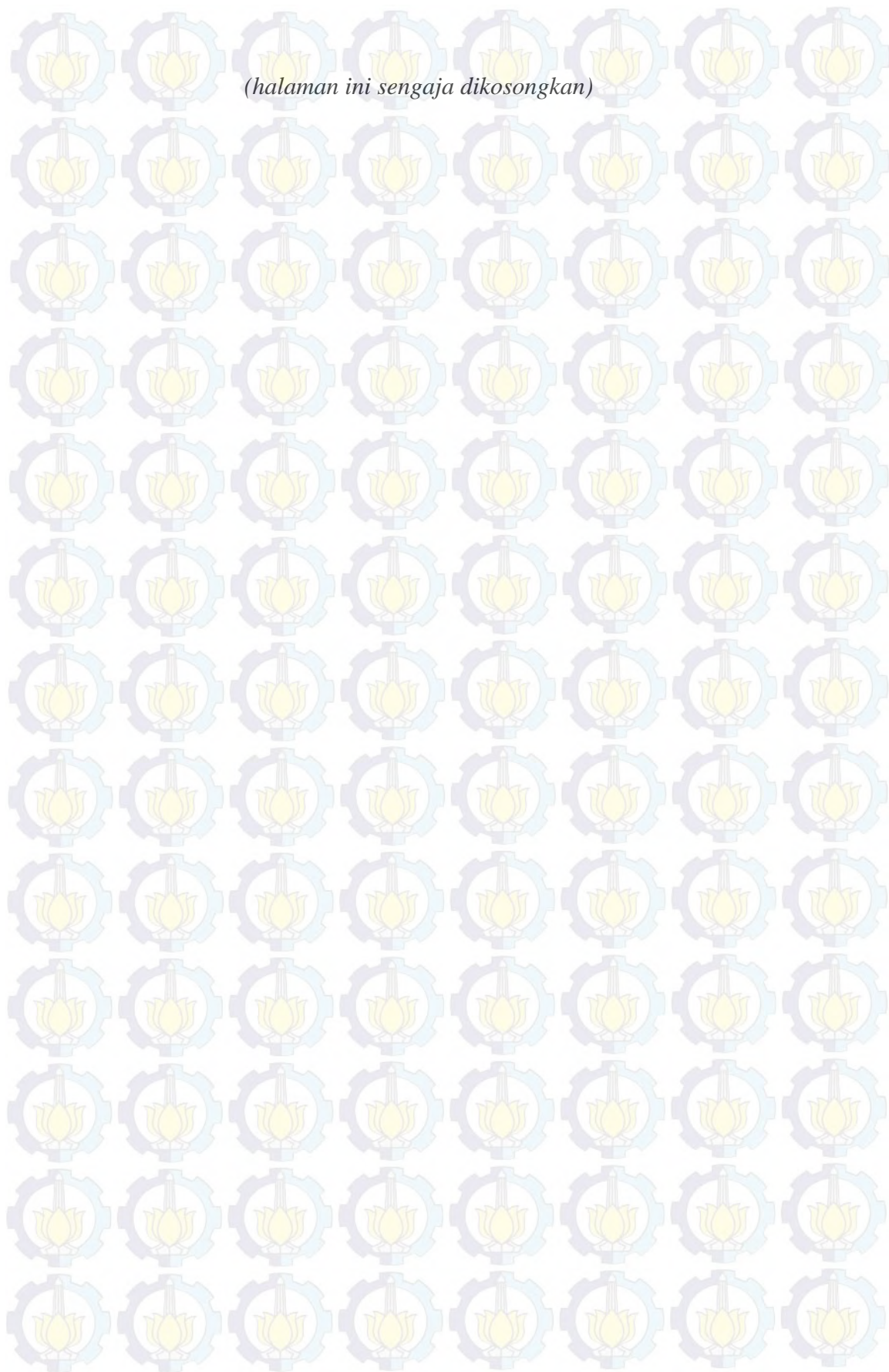
Setelah keseluruhan proses penelitian selesai dilakukan, maka pada tahapan akhir adalah membuat kesimpulan dari semua proses yang dijalani dengan menuliskan hasil akhir dari penelitian yang menjawab tujuan penelitian di

awal. Selain itu juga diberikan saran terkait penelitian apa yang hendaknya dilakukan sebagai bentuk tindak lanjut dari penelitian yang dilakukan saat ini.



Gambar 3.1 *Flowchart* Metodologi Penelitian





BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini akan disajikan berbagai teori yang menunjang dalam menyelesaikan permasalahan yang dihadapi dalam penelitian ini. Tinjauan pustaka ini sangat penting sebagai acuan dasar menentukan prosedur, tindakan, analisis, dan sebagainya, sehingga apa yang dihasilkan dari penelitian dapat dipertanggung jawabkan secara ilmiah. Teori-teori tersebut bersumber dari berbagai literatur, jurnal, dan artikel. Tinjauan pustaka yang mendukung penelitian ini antara lain *lean Service*, *seven waste*, *blueprint*, *root cause analysis* (RCA).

2.1 Definisi Jasa

Definisi dari jasa sendiri memiliki arti yang berbeda-beda tergantung dari sudut pandang masing-masing individu, misal dari penyedia jasa dan penerima jasa. Menurut Parasuraman et al. (1985), jasa dapat dikarakteristikan dalam 3 kategori, di antaranya *intangibility*, *heterogeneity*, dan *inseparability*. *Intangibility* adalah jasa tidak dapat diukur, disimpan, diverifikasi, serta diuji coba secara pasti dikarenakan jasa adalah suatu performansi atau aktivitas daripada sebuah benda atau objek. Sedangkan *heterogeneity*, jasa dapat disampaikan dan disediakan secara berbeda-beda tergantung dari sisi produsen kepada produsen, dari sisi konsumen kepada konsumen, dan dari sisi waktu ke waktu. *Inseparability*, penyampaian jasa dan penggunaan jasa tidak dapat dipisahkan di mana jasa tidak direkayasa seperti halnya suatu produk manufaktur dan jasa disampaikan secara langsung kepada konsumen. Oleh karena itu, dari pendapat sebelumnya maka jasa dapat dikatakan sebagai berikut :

- Kualitas dari layanan dapat dinilai sulit untuk dievaluasi oleh konsumen daripada menilai suatu produk manufaktur.
- Hasil dari kualitas layanan didapatkan dari perbandingan oleh ekspektasi konsumen berdasarkan performansi layanan aktual yang telah didapat.

- Evaluasi dari kualitas layanan tidak berdasarkan semata-mata dari hasil akhir layanan. Namun juga meliputi dari evaluasi pada saat proses penyampaian layanan.

Dikarenakan sifat jasa yang *intangibility*, suatu perusahaan penyedia layanan akan kesulitan untuk mengetahui persepsi serta kualitas layanan yang didapatkan oleh konsumen (Parasuraman et. al, 1985). Serta menurut Gronroos (1982), pada saat penyedia jasa dapat mengetahui bagaimana suatu layanan dapat dievaluasi oleh penerima layanan, maka dari pihak perusahaan akan dapat memberikan masukan untuk bagaimana mempengaruhi penilaian ini sesuai dengan yang diinginkan.

Berikut ini adalah perbedaan antara barang dan jasa berdasarkan karakteristiknya.

Tabel 2.1 Karakteristik Barang dan Jasa

Barang	Jasa	Penjelasan
<i>Tangible</i>	<i>Intangible</i>	Jasa tidak dapat disimpan
		Jasa tidak dapat dipatenkan
		Jasa tidak dapat ditunjukkan
		Penetapan harga jasa akan sulit
<i>Standardized</i>	<i>Heterogeneous</i>	Penyerahan jasa dan kepuasan pelanggan tergantung pada tindakan karyawan
		Kualitas jasa bergantung pada faktor yang tidak terkendali
<i>Production separate and consumption</i>	<i>Simultaneous production and consumption</i>	<i>Customer</i> akan mempengaruhi transaksi
		<i>Customer</i> mempengaruhi satu sama lain
		Karyawan mempengaruhi <i>service customer</i>
<i>Nonperishable</i>	<i>Perishable</i>	Sulit untuk menyesuaikan permintaan

		dan penawaran jasa
		Jasa tidak bisa dikembalikan atau dijual kembali

(Sumber : Zeithaml & Bitner, 2003)

2.2 Kualitas

Berdasarkan Feigenbaum (1982), kualitas merupakan satu kekuatan utama dalam menuju peningkatan ekonomi suatu perusahaan di dalam persaingan pasar internasional. Kualitas dapat didefinisikan dalam berbagai pengertian, tergantung dari sudut pandang masing-masing pakar serta asal dari definisinya (Reeves & Bednar, 1994). Beberapa akar definisi dari kualitas di antaranya adalah sebagai berikut :

- *Quality is Excellence*

Kualitas dapat didefinisikan secara berbeda-beda tergantung pada bidang mana definisi dari kualitas ini digunakan. Misalnya di bidang keagamaan, musik, seni, dll. Definisi dari kualitas didominasi pada preferensi individu, sehingga akan sulit untuk mengevaluasi arti dari kualitas selain dari definisi yang abstrak. Kualitas sebagai kesempurnaan adalah mengetahui dan memahami lebih dari sebuah definisi, yaitu mengalami secara langsung secara independen daripada pengetahuan yang abstrak.

- *Quality is Value*

Kualitas sebagai nilai mulai dipertanyakan sejak pertengahan tahun 1700 di mana para pengusaha mulai mematok target pasar yang luas untuk barang dagangan mereka. Mulai muncul untuk pandangan kualitas di mana melayani keinginan konsumen dinilai sebagai hal utama dalam perdagangan daripada perusahaan dagang itu sendiri. Dari hal ini, harga dari produk maupun jasa mulai diperhatikan sebagai hal utama dalam kualitas.

- *Quality is Conformance to Specifications*

Kualitas dapat dilihat dari segi kualitatif, hal ini memang penting, namun dari segi kuantitatif untuk menilai suatu kualitas juga diperlukan. Oleh karena hal inilah diperlukan adanya suatu standar serta suatu performansi yang dapat diukur secara kuantitatif agar dapat dinilai secara objektif. Dengan adanya pandangan seperti ini, perusahaan mulai untuk membuat dan mendesain produk sesuai dengan keinginan konsumen sehingga muncul definisi baru untuk kualitas yaitu *quality of design*, berkaitan dengan *grade* atau nilai suatu produk meski memiliki fungsi sama, dan *quality of conformance*, berkaitan dengan bagaimana suatu produk dapat bekerja dengan baik sesuai spesifikasi desain.

- *Quality is Meeting and/or Exceeding Customer's Expectations*

Pada pandangan kualitas sesuai dengan spesifikasi, pandangan ini dinilai kurang cocok untuk diterapkan pada industri jasa yang mulai berkembang di tahun 1950an. Para pakar mulai mencoba kembali mendefinisikan arti dari kualitas sehingga dapat cocok digunakan baik di industri manufaktur maupun jasa. Muncul definisi kualitas sebagai “yang terbaik untuk kondisi konsumen” yang meliputi dari harga dan penggunaan produk. Pandangan ini berkembang lagi dan ditambahkan menjadi “performansi karakteristik dari produk di mana dalam penggunaannya dapat memenuhi ekspektasi dari konsumen”. Namun, dalam pandangan ini, industri jasa belum disebutkan, sehingga mulai muncul. Hal ini dikarenakan sifat dari jasa yang *intangible* sehingga yang membedakan dari sifat produk. Namun dapat dilihat bahwa terdapat hal yang sama, yaitu memenuhi ekspektasi konsumen merupakan hal utama untuk mendefinisikan kualitas di mana kualitas yang didapatkan oleh konsumen merupakan penilaian utama pada kualitas produk maupun jasa yang didapatkan selain dari sisi pandang produsen produk maupun jasa.

2.3 Konsep Lean Service

Lean didefinisikan sebagai metoda dalam menghilangkan sesuatu yang bersifat *waste*. *Waste* didefinisikan sebagai segala macam hal yang tidak memberi nilai tambah. *Lean* adalah sebuah pendekatan sistematis yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas, keamanan, efisiensi (Kim et al.,2006). *Lean Service* adalah metode yang digunakan untuk meningkatkan pelayanan melalui penerapan pelayanan yang sesuai, peningkatan kecepatan pelayanan, dan peningkatan respon terhadap kebutuhan pelayanan dengan cara memfokuskan pada bagian pelayanan yang dianggap penting (Kim et al.,2006). Suatu perusahaan dikatakan *lean* jika semua aktivitas yang dilakukan hanya aktivitas yang bersifat *value added* atau aktivitas yang memberikan nilai tambah. Seiring berkembangnya kebutuhan perusahaan akan *process improvement*, implementasi dari *lean service* mencakup berbagai bidang industri baik sektor manufaktur dan sektor jasa. Dalam organisasi perusahaan inisiatif *lean* diterapkan ke seluruh lini organisasi dalam rangka mencapai proses yang efektif dan lebih efisien, sehingga produktivitas perusahaan meningkat, menurunkan biaya operasional, dan meningkatkan keuntungan bisnis. Didalam disiplin *lean*, terdapat beberapa macam bentuk *waste* yang dapat disebut “*Seven Form Of Waste*” yang diantaranya adalah sebagai berikut.

Tabel 2.2 Definisi *Waste Service*

No	Waste Service	Definisi dalam waste
1	<i>Overproduction</i>	<i>Waste</i> ini terjadi dikarenakan adanya aktifitas atau proses yang berlebihan daripada yang diperlukan untuk memuaskan pelanggan
2	<i>Waiting</i>	Proses menunggu kedatangan informasi atau menunggu prosedur urutan service
3	<i>Transportation</i>	Perpindahan yang berlebihan dari proses pelayanan kepada konsumen sehingga berdampak pada

		pemborosan waktu, <i>effort</i> , dan biaya
4	<i>Inappropriate Processing</i>	Ketidaksesuaian metode pelayanan kepada konsumen
5	<i>Excess Inventory</i>	Penyimpanan persediaan <i>service</i> atau melakukan prosedur <i>service</i> terlalu lebih awal dari kebutuhan <i>service</i> konsumen
6	<i>Unnecescessary Motion</i>	Perlakuan proses pelayanan yang kurang efektif dan efisien kepada konsumen
7	<i>Defects</i>	Kesalahan proses dari suatu penerapan pelayanan

Sumber: George (2003)

2.4 *Blueprint*

Dalam mengembangkan suatu bentuk pelayanan/jasa baru atau meningkatkan jasa yang ada, diperlukan suatu perangkat yang disebut Cetak biru Pelayanan (*service blueprint*). *Service blueprint* adalah suatu gambar atau peta yang menggambarkan secara akurat sebuah sistem pelayanan sehingga berbagai individu yang terlibat di dalam penyediaan jasa tersebut dapat memahami sistem dengan baik walaupun masing-masing memiliki peran dan sudut pandang berbeda-beda. Suatu *blueprint* pelayanan menggambarkan langkah-langkah penyampaian pelayanan secara simultan (*series of activities*), peran dari konsumen dan karyawan, dan elemen-elemen pelayanan yang terlihat. Gambar ini menunjukkan cara untuk menguraikan suatu bentuk pelayanan kedalam komponen-komponen secara logis dan menunjukkan langkah-langkah atau aktivitas-aktivitas dalam proses pelayanan, dan bukti pelayanan yang dialami oleh konsumen. Di dalam *blueprint* terdapat 5 komponen utama, yaitu:

- Customer action* : kegiatan atau aktivitas yang dilakukan oleh pelanggan saat mulai memasuki layanan jasa hingga keluar dari layanan jasa.
- Physical avidence* : bukti fisik yang ada pada suatu aktivitas jasa yang biasanya membuat jasa tersebut menjadi *tangible*.

- c. *On stage contact person* : orang yang berhubungan langsung dengan pelanggan.
- d. *Back stage contact person* : orang yang tidak berhubungan langsung dengan pelanggan.
- e. *Support process* : sistem pendukung kegiatan jasa yang membuat jasa berjalan sebagaimana mestinya.

Berdasarkan Seyring et al. (2009), kelima wilayah tersebut dipisahkan oleh 4 buah garis, yaitu :

- a. Garis interaksi (*line of interaction*), menunjukkan adanya interaksi langsung antara konsumen dan perusahaan penyedia jasa
- b. Garis batas pandang (*line of visibility*), adalah garis yang memisahkan antara aktivitas-aktivitas pelayanan yang terlihat dan aktivitas-aktivitas pelayanan yang tidak terlihat oleh konsumen, sekaligus memisahkan antara "*onstage*" *contact employee action* dan "*backstage*" *contact employee action*.
- c. Garis interaksi internal (*line of internal interaction*), memisahkan aktivitas *contact employee* dari karyawan atau aktivitas pendukung pelayanan lainnya.
- d. Garis kontrol (*control line*), memisahkan aktivitas persiapan dari aktivitas manajemen secara umum.

Blueprint pelayanan ini sangat membantu seluruh pihak internal penyedia jasa untuk memahami, melaksanakan dan mengevaluasi suatu sistem pelayanan.

Langkah-langkah yang dilakukan dalam membuat sebuah *blueprint* pelayanan adalah sebagai berikut :

- a. Identifikasi proses yang akan dibuat *blueprint*
- b. Petakan proses dari sudut pandang konsumen
- c. Gambarkan garis interaksi (*line of interaction*)
- d. Gambarkan *line of visibility*
- e. Petakan proses dari sudut pandang karyawan yang berinteraksi dengan konsumen
- f. Gambarkan garis interaksi internal (*line of internal interaction*)
- g. Hubungkan aktivitas-aktivitas konsumen dan karyawan yang berinteraksi

(*contact person*)

- h. Tambahkan fasilitas pelayanan (*service evidence*) pada setiap langkah kegiatan konsumen

Blueprint pelayanan dapat dijadikan acuan pada pengembangan prosedur standar operasi pelayanan (*service standard operating procedure*), untuk setiap aktivitas dari seluruh proses pelayanan. *Service blueprint* yang akan digambarkan penelitian ini adalah kondisi eksisting dan kondisi perbaikan dari sistem eksisting

2.5 Klasifikasi Aktivitas

Terdapat macam aktifitas yang menjadi bahasan utama di dalam lean service (Hines and Taylor, 2000), yakni:

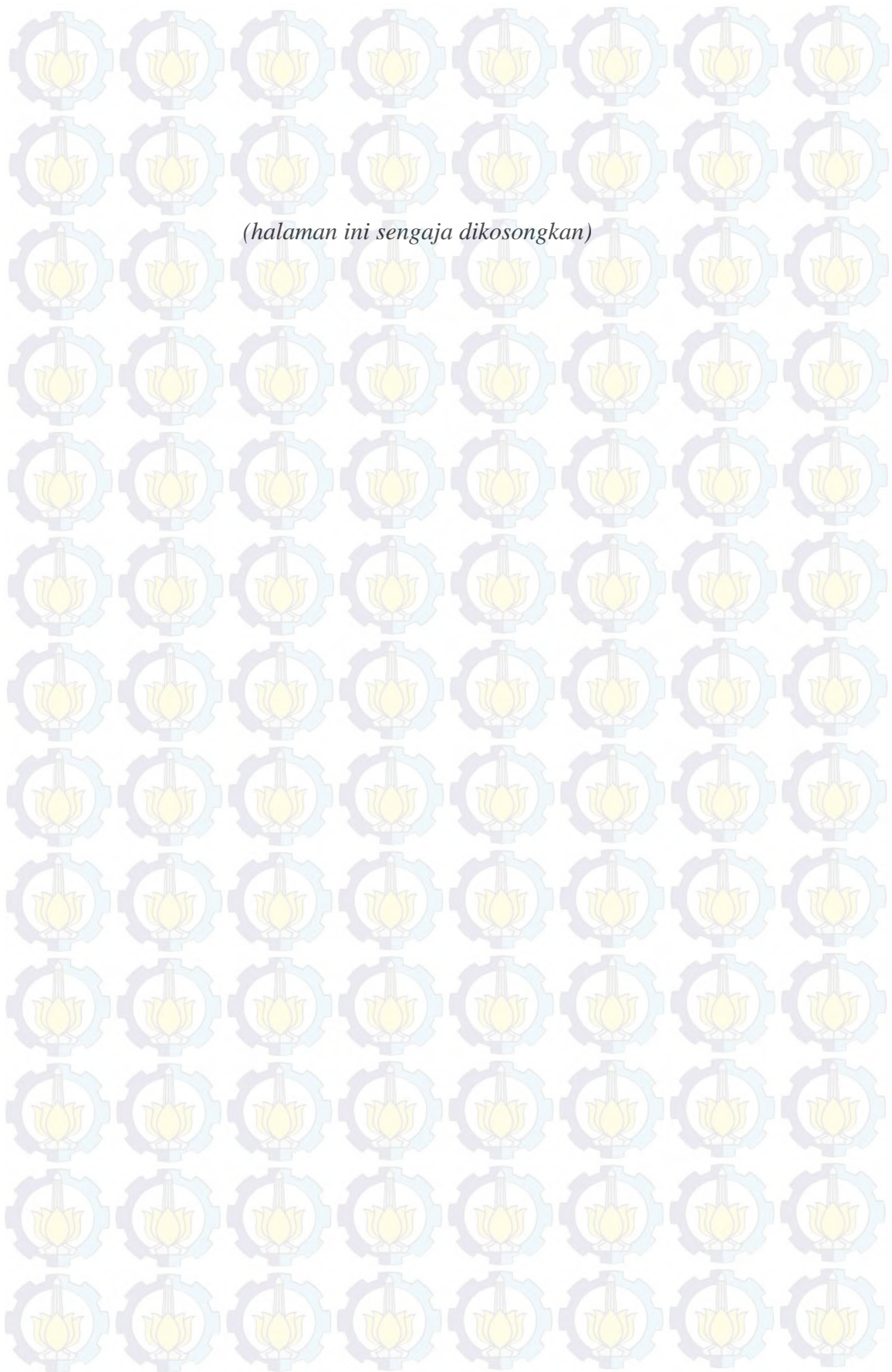
1. *Value added activity*, merupakan aktivitas yang menurut pelanggan memberikan kontribusi terbaik terhadap produk yang dihasilkan. Dengan *value added activity* ini, konsumen akan merasa produk yang dihasilkan akan lebih bernilai.
2. *Non value added activity*, merupakan aktivitas yang menurut konsumen tidak memberikan dampak apapun terhadap produk yang konsumen inginkan. Aktifitas inilah yang akan menjadi fokus untuk direduksi pada konsep lean thinking.
3. *Necessary non value added activity*, merupakan aktivitas yang menurut konsumen tidak berdampak apapun terhadap produk yang dihasilkan, tetapi proses tersebut butuh untuk dilakukan.

2.6 RCA (*Root Cause Analysis*)

Menurut Doggett (2005) di setiap permasalahan terdapat suatu penyebab masalah di dalamnya sehingga untuk menyelesaikan permasalahan diperlukan identifikasi dari penyebab masalah dan langkah-langkah untuk mengeliminasi penyebab tersebut. Jika akar penyebab dari suatu permasalahan tidak dilakukan identifikasi terlebih dahulu, maka hanya akan terlihat gejala dari permasalahan dan akan selalu muncul terus menerus. Untuk membantu dalam mengidentifikasi akar permasalahan potensial, terdapat suatu metode yang dinamakan *Root Cause Analysis* (RCA). Menurut Rooney dan Vanden Heuvel (2004) RCA adalah suatu

metode yang dapat membantu perusahaan untuk mengidentifikasi apa (*what*), bagaimana (*how*) dan mengapa (*why*) suatu masalah bisa terjadi, serta mencegah terulangnya masalah tersebut di masa yang akan datang. Maka dapat disimpulkan bahwa tujuan dari penggunaan RCA adalah untuk mengetahui penyebab masalah atau kejadian dengan mengidentifikasi akar-akar penyebab masalah tersebut. Jika akar penyebab dari suatu masalah tidak teridentifikasi, maka hanya akan mengetahui gejalanya saja dan masalah itu sendiri akan tetap ada. Dengan demikian RCA sangat baik digunakan untuk mengidentifikasi akar dari suatu masalah yang berpotensi dapat menimbulkan kerugian. Berikut ini merupakan empat tahapan umum dari RCA (Rooney & Vanden Heuvel, 2004).

1. Pengumpulan data
2. Identifikasi faktor penyebab
3. Identifikasi akar permasalahan
4. Pembuatan rekomendasi dan implementasi



(halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB I

PENDAHULUAN

Pada bab pendahuluan ini berisi tentang hal-hal yang mendasari dilakukannya penelitian di pujasera Warung Rakyat Kahuripan serta pengidentifikasian masalah penelitian. Komponen-komponen yang terdapat dalam bab pendahuluan ini meliputi latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, ruang lingkup penelitian, dan manfaat penelitian.

1.1 Latar Belakang

Surabaya adalah ibukota provinsi Jawa Timur, Indonesia. Surabaya merupakan kota terbesar kedua di Indonesia setelah kota Jakarta. Surabaya juga dikenal sebagai salah satu kota metropolitan di Indonesia dengan total jumlah penduduknya hampir mencapai 3 juta jiwa. Sebagai kota metropolitan, Surabaya menjadi pusat kegiatan perekonomian di daerah Jawa Timur dan sekitarnya. Sebagian besar penduduknya bergerak dalam bidang jasa, industri, dan perdagangan. Sektor industri pengolahan dan perdagangan yang mencakup juga hotel dan restoran, merupakan kontributor utama kegiatan ekonomi Surabaya. Menurut Badan Pusat Statistika (BPS) Jatim menunjukkan, pertumbuhan sektor perdagangan, perhotelan mencapai 9,69%. Pada triwulan 1 tahun 2012 pertumbuhan ekonomi di Surabaya mencapai peningkatan menjadi 7,19%. Hal ini menunjukkan bahwa bisnis restoran, cafe atau *food and beverages* justru masih cukup prospektif dan diperkirakan akan mengalami peningkatan kinerja yang cukup baik. Industri cafe dan restoran di Surabaya tumbuh hingga 20% setiap tahunnya. Hal itu bisa diketahui dengan dari jumlah izin pendirian cafe dan restoran yang ada di Pemerintahan Kota Surabaya. Berdasarkan fakta tersebut maka peluang potensi pasar yang cukup potensial bagi bisnis kuliner untuk berkembang di Surabaya.

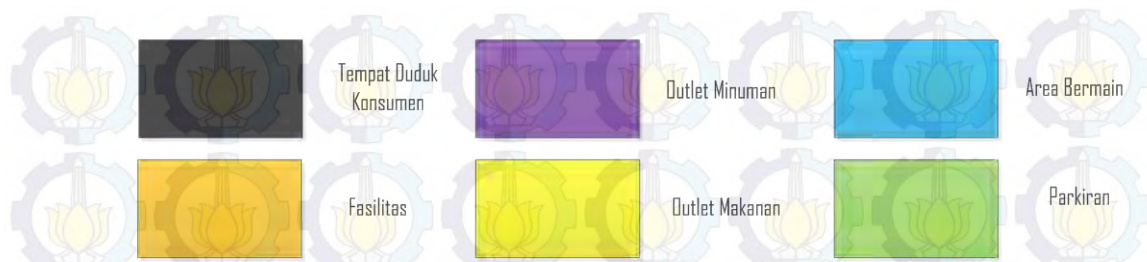
Dengan banyaknya usaha-usaha kuliner yang ada di Surabaya maka daya saing dalam berkompetisi meraih keuntungan juga menjadi tinggi. Untuk dapat bersaing dalam bisnis kuliner, maka banyak hal yang harus diperhatikan, terutama

menjaga kualitas pelayanan adalah salah satu kunci utama mendapatkan peluang keuntungan dan loyalitas dari pelanggan.

Salah satu bisnis kuliner yang menjadi objek penelitian dalam peningkatan kualitas pelayanan yang berada di Surabaya adalah pujasera Warung Rakyat Kahuripan. Pujasera ini berlokasi di Jalan Penataran 17 Pacar Keling Surabaya dan mulai berdiri pada tanggal 1 Mei 2013. Pujasera Warung Rakyat Kahuripan menyediakan menu makanan dan minuman yang menarik dengan konsep tempat yang *cozy* atau nyaman seperti memberikan fasilitas *live* musik, *wifi*, permainan billiard dll. Makanan dan minuman yang ditawarkan dapat dinikmati oleh banyak kalangan, baik itu anak-anak, para remaja, orang-orang dewasa atau bahkan keluarga. Berikut adalah layout Pujasera Warung Rakyat Kahuripan dapat dilihat pada gambar berikut.

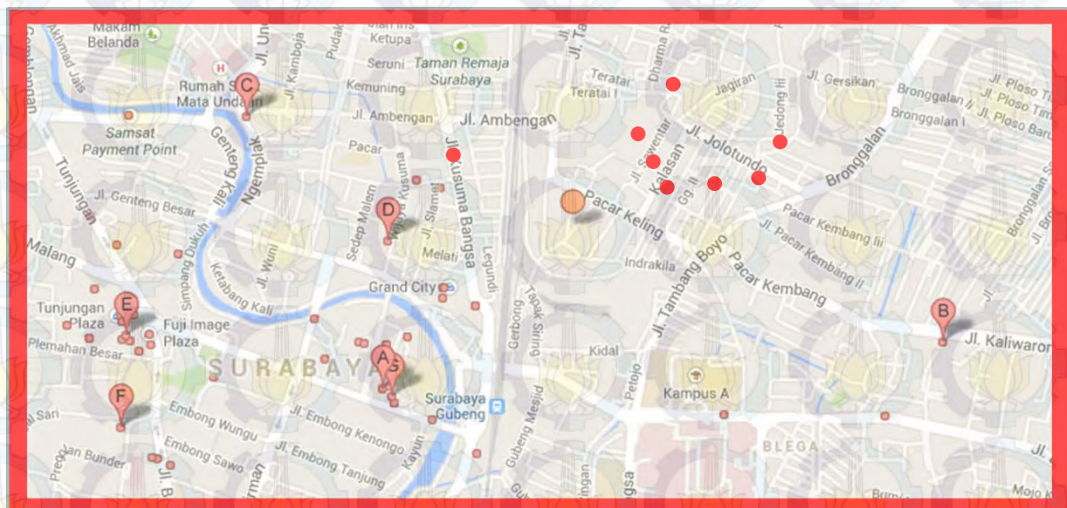


Gambar 1.1 Layout Pujasera Warung Rakyat Kahuripan



Gambar 1.2 Keterangan Layout Pujasera Warung Rakyat Kahuripan

Layout diatas menggambarkan bahwa Pujasera Warung Rakyat Kahuripan memiliki tempat yang cukup luas dan nyaman dengan berbagai fasilitas yang ditawarkan. Dari layout yang sudah digambarkan terlihat bahwa pujasera ini masih memiliki peluang untuk penambahan kursi karena masih banyaknya *space* kosong sehingga keuntungan yang didapatkan dengan lebih banyaknya *customer* yang datang akan menjadi lebih besar. Selain itu juga peningkatan kualitas harus ditingkatkan karena mengingat banyaknya usaha sejenis yang berada di daerah sekitar lokasi pujasera ini. Berikut adalah gambar letak lokasi Pujasera Warung Rakyat Kahuripan dan juga letak usaha sejenis yang menjadi kompetitor.



Gambar 1.3 Lokasi Pujasera Warung Rakyat Kahuripan dengan Kompetitornya

Tampak terlihat bahwa banyaknya usaha sejenis yang menjadi kompetitor utama pujasera ini. Letak usaha yang berdekatan ini membuat semakin mengecilnya peluang untuk mendapatkan *customer*. Strategi yang harus dilakukan

adalah dengan mendapatkan *loyalitas customer*. Menjadikan *customer* loyal terhadap suatu usaha adalah kunci utama dalam kesuksesan dalam bisnis kuliner ini. Mendapatkan *loyalitas customer* adalah bukan hal yang mudah, banyak hal yang harus diperhatikan, salah satunya adalah dengan memberikan kualitas pelayanan yang baik. Peningkatan kualitas pelayanan sangat dibutuhkan demi mencapai kepuasan *customer* terutama pada pujasera Warung Rakyat Kahuripan. Peningkatan kualitas pelayanan ini harus dilakukan dengan mengurangi segala aktifitas *non value added*. *Non value added activity* adalah semua aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah (Hines dan Taylor, 2000). Dalam memberikan *value added* di pujasera Warung Rakyat Kahuripan harus mampu mengidentifikasi faktor-faktor *non value added* tersebut. Untuk mengidentifikasi faktor yang dianggap merupakan aktifitas *non value added*, maka segala aktifitas pelayanan yang terjadi harus dapat diidentifikasi. Identifikasi aktifitas ini dapat menggunakan konsep *lean service*. Dimana konsep *lean service* adalah metode yang digunakan untuk meningkatkan pelayanan melalui penerapan pelayanan yang sesuai, peningkatan kecepatan pelayanan, dan peningkatan respon terhadap kebutuhan pelayanan dengan cara memfokuskan pada bagian pelayanan yang dianggap penting (Kim et al, 2006). Kemudian segala waste yang terjadi dapat diidentifikasi dengan menggunakan konsep *seven waste*, antara lain *Overproduction*, *Defects*, *Unnecessary inventory*, *Inappropriate processing*, *Transportation*, *Waiting*, *Unnecessary motion*, dan *Opportunity Lost* (Shingo, 1981). *Waste* yang terjadi didalam proses pelayanan di pujasera Warung Rakyat Kahuripan akan menimbulkan dampak yang tidak diinginkan yaitu *opportunity lost* dimana akan terjadi hilangnya kesempatan dalam memperoleh *customer*.

1.2 Perumusan Masalah

Permasalahan yang akan dibahas pada tugas akhir ini adalah bagaimana meningkatkan kualitas pelayanan yang meminimalisasi *waste* dengan pendekatan *lean service*.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan pelaksanaan penelitian tugas akhir pada Pujasera Warung Rakyat Kahuripan adalah sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi *waste* yang terjadi dalam proses pelayanan di pujasera Warung Rakyat Kahuripan.
2. Mengetahui *waste* kritis yang terjadi dalam pelayanan di WRK.
3. Memberikan rekomendasi solusi alternatif perbaikan terhadap *waste* kritis yang terjadi.

1.4 Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian ini berisi mengenai hal-hal yang membatasi lingkup penelitian di lapangan yang akan menjadi acuan dalam penelitian.

1.4.1 Batasan Penelitian

Batasan masalah yang digunakan dalam penelitian tugas akhir ini adalah :

1. Obyek Penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini adalah proses pelayanan yang dilakukan oleh Pujasera Warung Rakyat Kahuripan.
2. *Waste* yang diteliti adalah berdasarkan 7 (tujuh) tipe *waste*.

1.4.2 Asumsi Penelitian

Asumsi penelitian yang digunakan pada saat melakukan penelitian tugas akhir ini adalah :

1. Tidak terjadi perubahan skala bisnis selama dilakukannya penelitian.
2. Selama penelitian berlangsung, proses pelayanan berjalan normal.
3. Tidak ada perubahan kebijakan perusahaan yang signifikan.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini antara lain :

1. Mengurangi *waste* dari proses pelayanan (*service*) yang berlebihan sehingga Pujasera Warung Rakyat Kahuripan dapat mencapai efisiensi dan efektifitas yang tinggi.

2. Mengurangi aktivitas *non value added* yang berperan penting untuk peningkatan kepuasan pelanggan Pujasera Warung Rakyat Kahuripan.

1.6 Sistematika Penulisan

Penulisan laporan penelitian tugas akhir ini terdiri dari beberapa bab. Setiap bab pada penelitian tugas akhir ini akan ditulis secara sistematis dan berkesinambungan sesuai dengan urutan kegiatan yang dilakukan peneliti dalam menganalisis dan menyelesaikan permasalahan.

Berikut sistematika penulisan yang digunakan peneliti dalam laporan penelitian tugas akhir ini :

1. Bab I Pendahuluan

Pada bab ini dibahas latar belakang dilakukannya penelitian, perumusan masalah dari penelitian, tujuan penelitian dilakukan, manfaat dari penelitian, ruang lingkup penelitian dan sistematika penulisan dari penelitian.

2. Bab II Tinjauan Pustaka

Pada bab ini dibahas metode-metode yang digunakan dalam penelitian dan teori yang mendukung penelitian.

3. Bab III Metodologi Penelitian

Pada bab ini dipaparkan metodologi yang digunakan dalam pelaksanaan penelitian tugas akhir ini. Pada bab ini akan digambarkan alur kegiatan dan kerangka berpikir peneliti, sehingga penelitian dapat dikerjakan secara sistematis dan berkesinambungan.

4. Bab IV Pengumpulan dan Pengolahan Data

Pada bab ini terdapat hasil dari pengumpulan data dan informasi mulai dari deskripsi umum perusahaan, bagaimana memperoleh data, dan bagaimana mengolahnya untuk menyelesaikan permasalahan utama yang ada pada perusahaan.

5. Bab V Analisa dan Interpretasi Data

Pada bab ini dipaparkan hasil yang telah diperoleh pada bab sebelumnya. Data yang telah didapat dan diolah kemudian dianalisa untuk memperoleh alternatif perbaikan yang terbaik.

6. Bab VI Kesimpulan dan Saran

Pada bab ini berisi kesimpulan yang menjawab semua tujuan dari penelitian tugas akhir dan saran baik untuk perusahaan maupun untuk penelitian yang akan datang.

(halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB 4

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Pada bab ini akan dilakukan pengumpulan dan pengolahan data sesuai dengan konsep lean service. Pada tahapan ini, data-data yang dibutuhkan adalah kondisi eksisting pujasera Warung Rakyat Kahuripan yang digunakan untuk mengidentifikasi *waste* yang terjadi pada proses pelayanan Warung Rakyat Kahuripan.

4.1 Profil Perusahaan

Pada sub bab ini, dijelaskan tentang profil pujasera Warung Rakyat Kahuripan (WRK) yang terdiri dari sejarah, visi dan misi, dan struktur usaha. Berikut adalah penjelasannya.

Warung Rakyat Kahuripan adalah sebuah bisnis pujasera yang bergerak dibidang jasa kuliner (makanan/minuman). Warung Rakyat Kahuripan ini adalah merupakan bisnis keluarga dan telah berdiri sejak 1 Mei 2013. Awal pertama kali pujasera ini berdiri hanya melayani minuman berupa kopi, jus, rokok dan makanan sederhana, karena konsep awal bisnis ini adalah sebuah warung kopi sederhana.

Ketika awal pertama kali berdiri, pujasera warung rakyat kahuripan dibangun karena melihat peluang usaha yang baik didaerah sekitar lokasi pujasera Warung Rakyat Kahuripan. Lokasi pujasera Warung Rakyat Kahuripan berada disebelah sebuah SPBU dimana karyawannya adalah salah satu target pasar, selain itu juga disekitar lokasi warung rakyat kahuripan dijadikan pangkalan taxi dan juga tempat peristirahatan supir truk. Seiring dengan berjalannya waktu pujasera ini terus berkembang sehingga konsep awal warung kopi sederhana berubah menjadi sebuah café atau pujasera yang menyediakan tempat makan dan minum yang memberikan fasilitas seperti live musik, billiard, wifi dll.

Melihat perkembangan bisnis ini, sang pemilik memiliki suatu tujuan yaitu bagaimana warung rakyat kahuripan ini dapat menjadi tempat untuk berkumpul,

tempat yang dapat memberikan kenyamanan, dan menjadi tempat yang dituju setelah penat beraktifitas. Dipujasera ini juga ditanamkan budaya kekeluargaan kepada para karyawan dan para pengunjung sehingga membuat suasana didalam pujasera ini sangat nyaman dan serasa seperti dirumah sendiri. Hal tersebutlah yang membuat banyak pelanggan puas dengan pelayanan yang diberikan karena para karyawan selalu bekerja sebaik mungkin untuk melayani konsumen.

4.1.1 Visi Dan Misi Pujasera Warung Rakyat Kahuripan

Pujasera Warung Rakyat Kahuripan belum memiliki visi dan misi secara tertulis. Berikut adalah visi dan misi pujasera Warung Rakyat Kahuripan secara garis besarnya.

❖ Visi dari Warung Rakyat Kahuripan adalah :

“ Menjadi tempat makan dan berkumpul yang memberikan layanan terbaik dengan

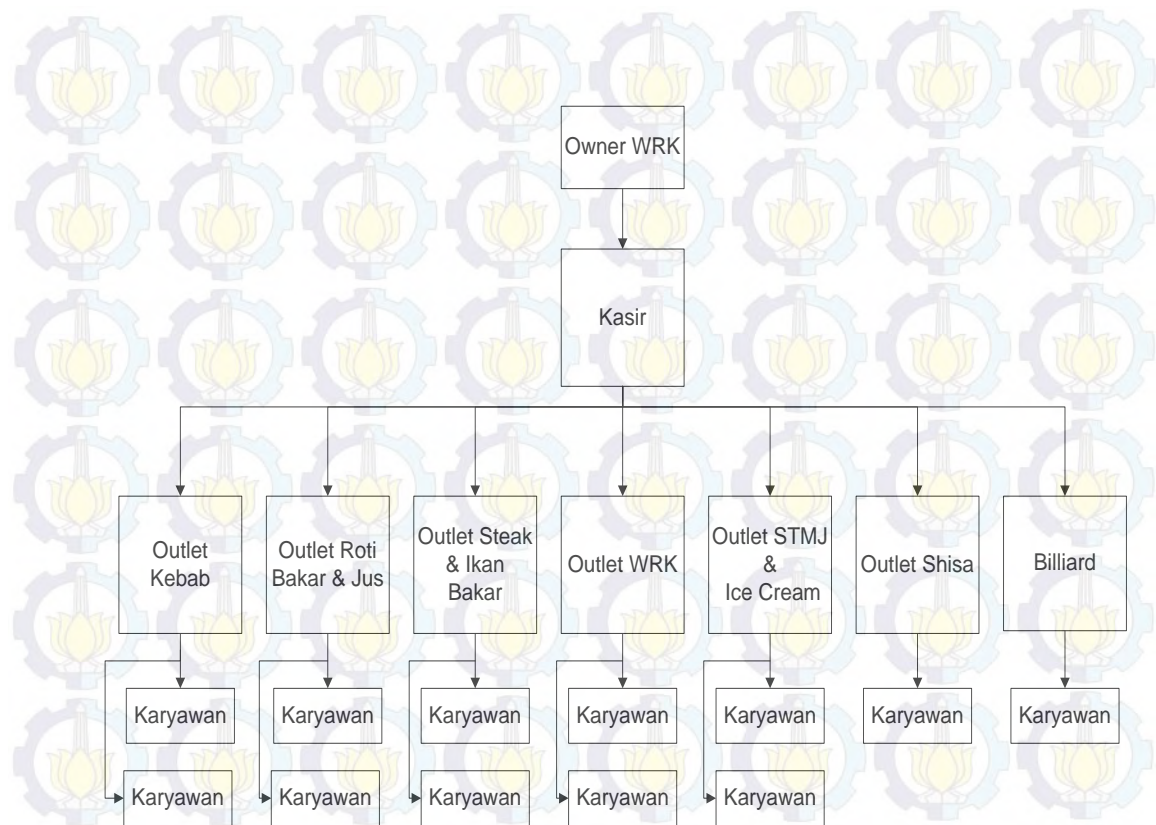
keramahan dan rasa kekeluargaan yang diberikan oleh seluruh karyawan “.

❖ Misi dari Warung Rakyat Kahuripan adalah :

- Memberikan layanan yang cepat dan tepat kepada seluruh customer.
- Menciptakan semangat kerja tinggi dengan budaya kekeluargaan.
- Memberi kenyamanan dalam pelayanan kepada *customer*.

4.1.2 Struktur Usaha Warung Rakyat Kahuripan

Untuk struktur usaha pada warung rakyat kahuripan masih belum terstruktur secara baku. Setelah melakukan pengamatan pada pujasera warung rakyat kahuripan berikut adalah gambaran struktur usaha warung rakyat kahuripan secara umum.

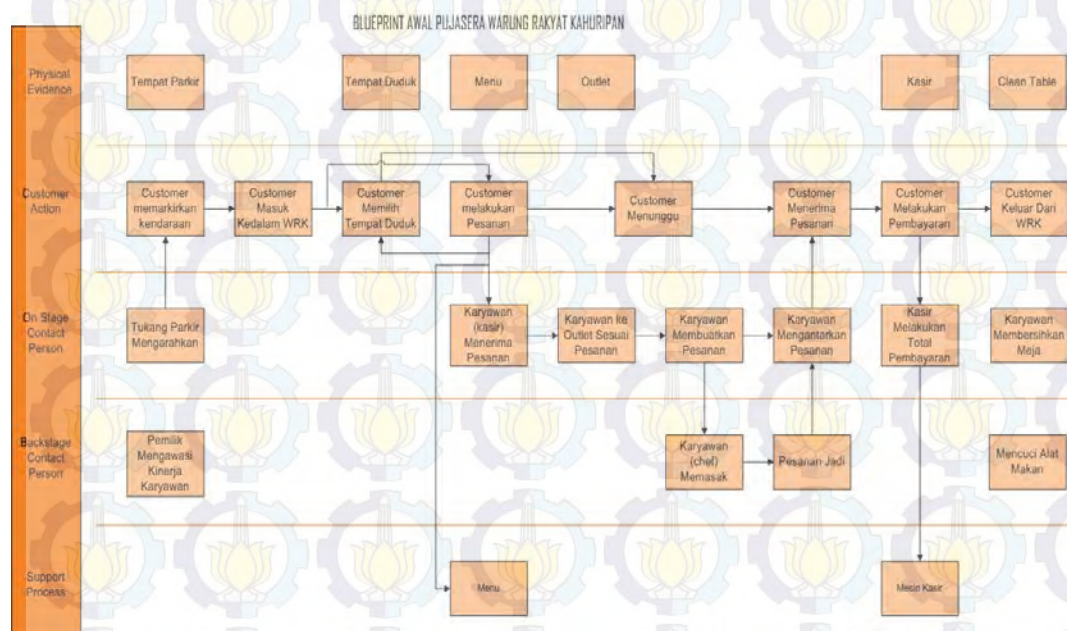


Gambar 4.1 Struktur Usaha Warung Rakyat Kahuripan

Dari struktur usaha pujasera Warung Rakyat Kahuripan ini terlihat bahwa strukturnya dimulai dari owner kemudian kepala pujasera Warung Rakyat Kahuripan/kasir kemudian outlet-outlet yang tersedia didalamnya. Kepala pujasera dipegang oleh kasir sebagai kunci utama dalam berjalannya proses pelayanan didalamnya. Kasir sebagai penerima informasi dari konsumen dan kemudian mengatur segala proses pelayanan kepada para pegawai baik yang membuat minuman atau yang membuat makanan. Kasir sangat bertanggung jawab penuh terhadap segala hal yang terjadi pada proses pelayanan dan juga akan mempertanggung jawabkan segala aktifitas yang terjadi kepada pemilik dan owner. Secara umum struktur ini adalah yang terlihat pada pujasera Warung Rakyat Kahuripan.

4.2 Identifikasi Proses Pelayanan Pada Pujasera Warung Rakyat Kahuripan

Dalam melakukan identifikasi terhadap proses pelayanan yang terjadi dapat menggunakan *blueprint service* sebagai alat bantu untuk mengidentifikasi proses yang ada di dalam proses pelayanan pujasera Warung Rakyat Kahuripan. Berikut adalah *blueprint service* yang terjadi di dalam pujasera Warung Rakyat Kahuripan.



Gambar 4.2 *Blueprint Service* Awal Pujasera Warung Rakyat Kahuripan

Berdasarkan *blueprint* awal pada gambar diatas maka proses pelayanan yang terjadi di pujasera Warung Rakyat Kahuripan dapat diidentifikasi. Proses pelayanan (*service*) yang terjadi di dalam pujasera Warung Rakyat Kahuripan terdiri dari beberapa aktifitas yaitu, pada saat kedatangan *customer* dimana aktifitas yang dilakukan *customer* pada saat datang di pujasera Warung Rakyat Kahuripan adalah memarkir kendaraan dengan diarahkan oleh petugas parkir, kemudian *customer* masuk dan memilih tempat duduk. Aktifitas pelayanan selanjutnya adalah proses pemesanan dimana *customer* mengambil menu yang ada di kasir dan kemudian melakukan pesanan dengan menulis di nota pesanan dan mengirimkan nota pesanan

ke kasir. Pada aktifitas proses pemesanan juga terjadi pemesanan dari *customer* tanpa menggunakan nota pesanan hal itu dikarenakan jumlah pesanan hanya sedikit atau bahkan hanya cuma 1 item. Aktifitas proses pelayanan yang terjadi selanjutnya adalah proses penerimaan pesanan. Proses aktifitas yang terjadi adalah kasir menerima nota pesanan dari *customer* kemudian ketika ada salah satu pesanan yang tidak ada atau habis kasir memverifikasi kembali pesanan ke meja *customer*. Selain itu juga kasir menerima pesanan dari konsumen tanpa menggunakan nota pesanan. Setelah aktifitas proses penerimaan pesanan aktifitas selanjutnya adalah proses pembuatan pesanan. Kasir sebagai penerima pesanan dari *customer* menyerahkan pesanan dari *customer* kepada pegawai (bartender) untuk membuatkan pesanan baik sesuai nota pesanan ataupun tanpa nota pesanan. Kemudian pada aktifitas pengiriman pesanan, kasir menunjukkan meja *customer* kepada pegawai (bartender) dan kemudian pegawai (bartender) mengirimkan pesanan. Aktifitas terakhir yang terjadi selanjutnya adalah proses pembayaran dimana kasir melakukan total pembayaran kepada *customer* sesuai nota pesanan atau melakukan perhitungan ulang pembayaran kepada *customer* yang memesan tanpa nota pesanan. Itu adalah beberapa aktifitas yang terjadi di dalam proses pelayanan di pujasera Warung Rakyat Kahuripan.

Analisa dilakukan dengan pengamatan secara langsung kepada objek penelitian dan didapatkan segala aktifitas yang terjadi. Aktifitas-aktifitas yang terjadi pada proses pelayanan di pujasera Warung Rakyat Kahuripan tersebut memiliki aktifitas *value added* (VA), *non value added* (NVA), dan *necessary non value added* (NNVA). Berikut ini adalah klasifikasi aktifitas berdasarkan *value added* (VA), *non value added* (NVA), dan *necessary non value added* (NNVA).

Tabel 4.1 Identifikasi Aktifitas Pada Proses Pelayanan

Kode	Tipe Aktivitas	Keterangan		
		VA	NVA	NNVA
A	Kedatangan Konsumen			
A1	Konsumen memarkir kendaraan	v		
A2	Konsumen memilih tempat duduk	v		
B	Proses Pemesanan			
B1	Konsumen mengambil menu		v	
B2	Konsumen menulis pesanan di nota pesanan		v	
B3	Konsumen menyerahkan nota pesanan		v	
B4	Konsumen memesan tanpa nota pesanan		v	
C	Penerimaan Pesanan			
C1	Kasir menerima pesanan tanpa nota		v	
C2	Kasir menerima pesanan dengan nota pesanan	v		
C3	Kasir memverifikasi pesanan konsumen ke meja konsumen		v	
D	Pembuatan Pesanan			
D1	Kasir menyerahkan nota pesanan ke bartender	v		
D2	Kasir menyampaikan pesanan tanpa nota ke bartender		v	
D3	Bartender membuatkan pesanan	v		
E	Pengiriman Pesanan			
E1	Kasir menunjukkan meja konsumen kepada bartender		v	
E2	Bartender mengirimkan pesanan ke meja konsumen	v		
F	Pembayaran			
F1	Kasir melakukan total pembayaran dengan nota pesanan	v		
F2	Kasir melakukan total pembayaran tanpa nota pesanan		v	
Persentase		44%	56%	0%

Berdasarkan hasil klasifikasi aktifitas pelayanan pada pujasera Warung Rakyat Kahuripan dapat diketahui bahwa dari total 16 aktifitas sebesar 44% adalah termasuk aktifitas *value added* (VA), 56% merupakan aktifitas *non value added* (NVA), dan 0% adalah aktifitas *necessary non value added* (NNVA). Berdasarkan hasil tersebut teridentifikasi bahwa aktifitas yang tidak memiliki nilai tambah atau *non value added activity* memiliki prosentase lebih besar yaitu sebesar 56% dibandingkan dengan aktifitas yang memiliki nilai tambah. Hal ini menandakan bahwa kegiatan pelayanan yang terjadi dalam pujasera Warung Rakyat Kahuripan masih memiliki kualitas pelayanan yang buruk dan segala aktifitas yang terjadi ini harus dihilangkan dan harus meningkatkan aktifitas yang memiliki nilai tambah atau *value added activity*.

4.3 Identifikasi Waste

Setelah dilakukan identifikasi proses yang ada di dalam pujasera Warung Rakyat Kahuripan kemudian dilakukan *brainstorming* dan pengamatan secara langsung sehingga dapat diketahui *waste* yang terjadi di dalam proses pelayanan. Berikut hasil identifikasi mengenai *waste* yang terjadi pada pujasera Warung Rakyat Kahuripan berdasarkan *seven waste*.

1. *Overproduction*

Waste ini terjadi karena adanya proses melakukan pelayanan yang berlebihan kepada *customer* tanpa memperhitungkan timbal baliknya (*non value added*). *Overproduction* yang tampak terjadi pada pujasera Warung Rakyat Kahuripan meliputi:

- Memverifikasi kembali nota pesanan konsumen.
- Melakukan pembuatan ulang pesanan.
- Melakukan perhitungan ulang pesanan saat pembayaran.
- Pembuatan pesanan *customer* terlalu banyak.

2. *Waiting*

Waste ini dapat terjadi apabila terdapat periode tunggu diantara proses pelayanan sehingga menyebabkan *customer* mengalami proses menunggu pesanan datang. *Waiting* yang tampak terjadi pada pujasera Warung Rakyat Kahuripan meliputi :

- *Customer* menunggu terlalu lama datangnya pesanan.

3. *Transportation*

Waste ini terjadi karena adanya perpindahan pergerakan pelayanan yang berlebihan karena informasi yang kurang baik sehingga berdampak pada pemborosan waktu dan tenaga. *Transportation* yang tampak terjadi pada pujasera Warung Rakyat Kahuripan meliputi :

- Belum adanya nomor meja membuat pergerakan pengiriman pesanan menjadi tidak terarah dan menimbulkan banyak gerakan perpindahan membuat pemborosan waktu dan tenaga.
- Penempatan letak outlet yang kurang efektif.

4. *Inappropriate processing*

Waste ini terjadi karena adanya ketidaksesuaian metode pelayanan kepada *customer* sehingga kualitas pelayanan yang diberikan kepada *customer* rendah. *Inappropriate processing* yang tampak terjadi pada pujasera Warung Rakyat Kahuripan meliputi :

- Adanya perbedaan perlakuan pelayanan kepada *customer*.

5. *Excess inventory*

Waste ini terjadi karena adanya inventory yang berlebihan pada bahan baku. Sehingga akan berkontribusi pada tambahan biaya. *Excess inventory* yang tampak terjadi pada pujasera Warung Rakyat Kahuripan meliputi :

- Adanya ketentuan min pembelian suatu produk dari pedagang yang harus dilakukan sehingga harus melakukan pembelian secara banyak.

6. *Unnecessary Motion*

Waste ini terjadi karena adanya perlakuan proses pelayanan yang kurang efektif kepada *custome* sehingga bergeser menuju arah *non value added*. *Unnecessary motion* yang tampak terjadi pada pujasera Warung Rakyat Kahuripan meliputi :

- Melakukan aktifitas pekerjaan yang tidak produktif pada waktu jam kerja seperti berbincang-bincang, berbicara di telepon, berjalan jalan di area kerja.

- Kasir atau bartender melakukan pembicaraan dengan *customer* yang tidak produktif (pembicaraan berlebihan, tidak fokus dan tidak sistematis).

7. *Defect*

Waste ini terjadi karena kurang baiknya kualitas pelayanan yang disebabkan oleh proses aliran informasi yang kurang baik, *human error* dan juga pemerataan beban kerja yang kurang baik. *Defect* yang tampak terjadi pada pujasera Warung Rakyat Kahuripan meliputi :

- Komplain dari *customer* karena ketidakakuratan dalam waktu pelayanan.
- Terjadinya kesalahan pengiriman pesanan ke *customer*.
- Terjadi kesalahan pembuatan pesanan.
- Terjadinya kerusakan pesanan seperti minuman yang tumpah atau jatuh saat proses mengantar pesanan.
- Terlalu banyak melakukan pembuatan pesanan *customer*.

4.4 Identifikasi Waste Kritis

Setelah dilakukan identifikasi *waste* kemudian dilakukan penentuan *waste* yang paling sering terjadi dan paling berpengaruh terhadap proses pelayanan di pujasera Warung Rakyat Kahuripan. Berdasarkan hasil pengamatan langsung aktifitas dan ditambah dengan *brainstorming* dengan pihak pujasera Warung Rakyat Kahuripan, maka dapat diidentifikasi dari 7 *waste* yang terjadi ada 2 *waste* yang paling kritis yaitu *waste overproduction* dan *waste waiting*.

1. *Overproduction*

Waste berupa *overproduction* terjadi dikarenakan manajemen sistem pendataan pesanan dan manajemen pembuatan pesanan yang kurang baik antara kasir dan pegawai (bartender). Sistem penerimaan pesanan dari *customer* oleh kasir masih

kurang baik dimana masih kurangnya sistem kontrol dari kasir kepada pesanan *customer* dan kurang baiknya komunikasi dari kasir dengan pegawai (bartender) membuat banyak aktifitas yang cenderung ke arah *non value added* atau *waste*. Contohnya seringnya terjadi verifikasi ulang nota pesanan *customer* oleh kasir karena kurang tanggapnya dalam menangkap informasi pesanan. Dan juga masih sering terjadi kesalahan pembuatan pesanan *customer* karena informasi yang diberikan oleh kasir kepada pegawai (bartender) kurang baik.

2. *Waiting*

Pada proses pelayanan yang dilakukan oleh pujasera Warung Rakyat Kahuripan sering terjadi aktifitas menunggu datangnya pesanan oleh *customer* sehingga *customer* harus melakukan komplain dengan menayakan pesanan yang telah di pesan. Adanya menunggu dalam proses kedatangan pesanan *customer* di pujasera Warung Rakyat Kahuripan menyebabkan pandangan tidak baik dan kehilangan pelanggan dikarenakan *service time* pada *customer* sangat besar.

4.5 Root Cause Analysis (RCA)

Berdasarkan *waste* kritis yang telah diketahui maka *waste* yang paling berpengaruh dan paling sering terjadi adalah *overproduction* dan *waiting*. Dengan diketahui *waste* kritis tersebut maka dapat dicari *improvement* dalam proses pelayanan pujasera Warung Rakyat Kahuripan. Langkah berikutnya yang dilakukan kemudian mengidentifikasi penyebab akar terjadinya permasalahan dengan menggunakan *RCA*. *Root Cause Analysis* digunakan untuk mengidentifikasi bagaimana kejadian yang tidak diinginkan dapat terjadi dan apa yang menyebabkan hal-hal tersebut dapat terjadi. Berikut *root cause analysis* dari *waste* yang terjadi pada pujasera Warung Rakyat Kahuripan :

4.5.1 Root Cause Analysis Waste Overproduction

RCA dibuat agar dapat diketahui akar penyebab dari sebuah permasalahan yang terjadi. Untuk mencari akar penyebab dari *waste* yang terjadi digunakan metode *5why*. Berikut adalah rekap RCA pada *waste overproduction*:

Tabel 4.6 Root Cause Analysis Waste Overproduction

Waste	Sub Waste	Why 1	Why 2	Why 3	Why 4	Why 5
Overproduction	Verifikasi ulang nota pesanan kepada <i>customer</i>	Kasir kurang tanggap dalam menerima pesanan <i>customer</i>	kurang memahami kondisi produk	Beban kerja yang tinggi	Belum ada SOP yang baik	
	Perhitungan ulang total pembayaran pesanan <i>customer</i>	Perhitungan total pembayaran dengan nota pesanan	Nota pesanan tidak dijadikan acuan dalam total pembayaran	kurangnya kedisiplinan kasir	Beban kerja yang tinggi	Belum ada SOP yang baik
		Perhitungan total pembayaran tanpa nota pesanan	Tidak adanya pencacatan pesanan <i>customer</i> di nota pesanan	kurangnya kedisiplinan kasir		
	Pembuatan pesanan <i>customer</i> secara berlebihan	Human Error	Beban kerja tinggi			
		Komunikasi yang kurang baik antar bartender dengan kasir	Beban kerja yang tinggi	Belum ada SOP yang baik		

- Verifikasi ulang nota pesanan kepada *customer*

Salah satu alur proses pelayanan pada pujasera Warung Rakyat Kahuripan adalah proses penerimaan pesanan. Pada proses penerimaan pesanan ini terjadi aktifitas yang *non value added* atau *waste* yang termasuk dalam *waste overproduction* dimana aktifitas penerimaan pesanan oleh kasir terjadi secara tidak sistematis. Kasir sebagai penerima pesanan dari *customer* sering kurang memahami kondisi produk. Sehingga sering terjadi verifikasi kembali pesanan *customer*. Nota pesanan dari *customer* sering tidak diperiksa dahulu dan langsung diterima kemudian diserahkan pada pegawai (bartender). Saat pegawai (bartender) membuat pesanan sesuai nota, ada salah satu atau lebih dari pesanan konsumen tidak ada atau habis membuat kasir harus verifikasi kembali pesanan *customer* dan mengganti dengan pesanan yang baru. Selain itu juga sering terjadi kesalahan pembuatan pesanan karena kesalahan atau kurang jelasnya nota pesanan dari *customer*. Masih belum adanya SOP yang baik membuat beban kerja menjadi tinggi dan kurang memperhatikan sistematis yang baik dalam penerimaan pesanan.

- Perhitungan ulang total pembayaran pesanan *customer*

Salah satu alur proses pelayanan pada pujasera Warung Rakyat Kahuripan adalah proses pembayaran. Pada saat proses pembayaran, sering terjadi kebingungan karena sistem yang kurang baik. Nota pesanan yang sudah ada tidak dipakai dalam acuan pembayaran *customer*, nota pesanan *customer* hanya digunakan sebagai acuan pegawai (bartender) dalam pembuatan pesanan. Ketika pembayaran, kasir melakukan total pembayaran secara manual sesuai pesanan yang di katakan *customer*. Begitu pula untuk *customer* yang pada awal pemesanan tidak melakukan pesanan tanpa nota. Hal tersebut terjadi sama pada *customer* yang memiliki nota pesanan dan *customer* tanpa nota pesanan. Berawal dari sistem penerimaan pesanan yang kurang baik, kurang disiplin sehingga ada pesanan dari *customer* dengan menggunakan nota pesanan dan tanpa nota pesanan dan juga sistem pendataan nota-nota pesanan yang kurang baik membuat aktifitas pada

proses pembayaran ini termasuk proses pelayanan yang berlebihan dan *non value added*.

- Pembuatan pesanan *customer* secara berlebihan

Beban kerja yang tinggi dan menyebabkan *human error* pada pegawai dan juga sistem penerimaan pesanan yang kurang baik dari kasir membuat banyak kesalahan saat proses pembuatan pesanan sering terjadi. Kurangnya kontrol dari kasir juga membuat banyak nya kesalahan yang dilakukan oleh pegawai. Belum adanya sistem yang jelas seperti nomor prioritas pada nota pesanan membuat pegawai sering kebingungan saat membaca nota pesanan.

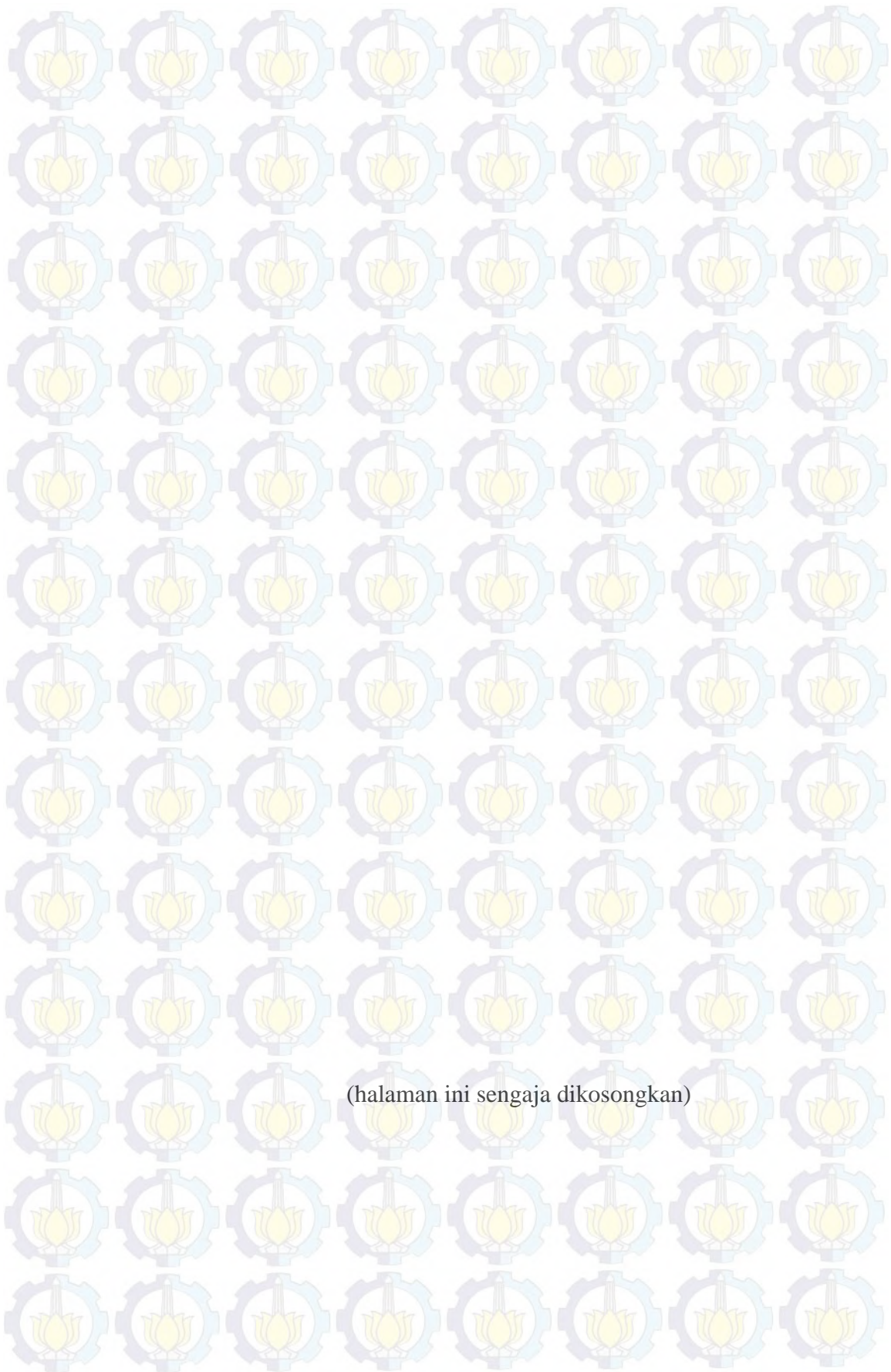
4.5.2 Root Cause Analysis Waste Waiting

RCA (*root cause analysis*) dibuat agar dapat mengetahui akar penyebab dari sebuah permasalahan yang terjadi. Untuk mencari akar penyebab dari *waste* yang terjadi digunakan metode *5why*. Berikut adalah rekap RCA (*root cause analysis*) pada *waste waiting*:

Waste	Sub Waste	Why 1	Why 2	Why 3	Why 4	Why 5
Waiting	<i>customer</i> menunggu kedatangan pesanan	Kurang baiknya aliran proses pembuatan pesanan	Tidak ada nomor prioritas pembuatan pesanan	Fungsi Kontrol dari penerima pesanan <i>customer</i> kepada pegawai (bartender) kurang baik	Komunikasi antar pegawai kurang baik	
		kerancuan dalam proses pengiriman pesanan oleh karyawan	Koordinasi yang kurang antara kasir dan pegawai (bartender)	Tidak adanya nomor meja		

- *Customer* menunggu kedatangan pesanan

Aktifitas *waiting* sering terjadi dalam proses kedatangan pesanan oleh *customer*, hal ini disebabkan oleh 3 sebab utama yaitu karena pada saat proses penerimaan pesanan kurang baik, kemudian aliran proses pembuatan pesanan yang tidak sistematis dan juga kerancuan dalam proses pengiriman pesanan oleh pegawai. Penyebab yang pertama adalah saat proses penerimaan pesanan *customer*. Sistem penerimaan pesanan terjadi tidak disiplin sehingga pesanan dari *customer* ada yang dilakukan dengan nota pesanan dan ada juga yang tanpa nota pesanan. Penerimaan pesanan yang kurang baik ini membuat waktu tunggu dalam proses pembuatan pesanan oleh pegawai (bartender) karena harus menunggu kasir memverifikasi kembali pesanan *customer*. Kemudian aliran proses pembuatan yang kurang baik juga menyebabkan sering terjadinya *waiting*. Aliran proses pembuatan pesanan sering tidak stabil atau berubah-ubah dan tidak sistematis, apa yang harus dilakukan sebelum dan sesudah proses pembuatan oleh pegawai (bartender) dan kasir masih belum ada dan hal tersebut membuat seringnya *lost control* pada pesanan *customer* dan lupa untuk membuatkan pesanan sehingga *customer* harus menanyakan kembali pesanan yang sudah dipesan. Hal terakhir yang membuat sering terjadinya *waiting* adalah pada proses pengiriman pesanan kepada *customer*. Hal ini terjadi karena masih belum adanya nomor meja dan membuat pegawai yang mengirimkan pesanan harus bertanya pada kasir dimana letak meja *customer* tersebut dan proses mengirim itu baru bisa terjadi. Sering juga terjadi *customer* berpindah tempat duduk setelah menunjukkan posisi meja kepada kasir sehingga saat pegawai mengirimkan pesanan *customer* yang dituju tidak ada ditempat atau sudah berganti dengan *customer* lain. Kemudian pesanan tersebut harus kembali dan kasir mencari posisi *customer* tersebut dan baru pesanan bisa dikirim. Hal tersebut membuat waktu tunggu yang lama untuk *customer* dalam menunggu datangnya pesanan. Belum adanya nomor meja membuat *customer* merasa tidak harus konfirmasi ke kasir saat melakukan perpindahan. Hal ini berdampak pada waktu tunggu yang lama pada *customer*.



(halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB V

ANALISA DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai analisis dan pembahasan kegiatan pada pengumpulan dan pengolahan data. Analisis data terdiri dari analisis kondisi *eksisting* proses pelayanan yang terjadi pada pujasera Warung Rakyat Kahuripan hingga melakukan tahap analisa perbaikan dari tiap *waste* yang paling berpengaruh pada proses pelayanan di pujasera Warung Rakyat Kahuripan.

5.1 Analisa Waste

Waste merupakan hasil dari penggunaan yang berlebih dari sumber daya yang di butuhkan untuk menghasilkan produk maupun jasa. *Waste* dapat diartikan sebagai aktivitas *non value added* yang tidak memberikan nilai tambah bagi sebuah proses. Pengidentifikasian *waste* yang terjadi di pujasera Warung Rakyat Kahuripan menggunakan 7 *waste*. Penentuan 7 *waste* dimulai dari pengidentifikasian 7 *waste* yang ada pada manufaktur. Dari 7 *waste* yang ada pada manufaktur yaitu *waste overproduction, waiting, transportation, inappropriate processing, excess inventory, unnecessary motion, defect* kemudian diterjemahkan kedalam bidang jasa dengan pengartian dalam tiap *waste* berbeda dengan yang ada pada 7 *waste* manufaktur.

Untuk mengetahui 7 *waste service* yang ada pada pujasera Warung Rakyat Kahuripan dilakukan identifikasi aktifitas pelayanan yang terjadi dengan melihat dan beracuan pada *blueprint* awal yang sudah dibuat. Setelah diidentifikasi aktifitas yang terjadi diproses pelayanan (*service*) pujasera Warung Rakyat Kahuripan dihasilkan bahwa sebesar 50% merupakan aktifitas *value added*, 31% merupakan aktifitas *non value added* dan 19% adalah aktifitas *necessary non value added*. Dengan jumlah aktifitas *non value adde* sebesar 31% maka pengidentifikasian 7 *waste* dilakukan dengan melihat segala aktifitas yang berada dalam kategori aktifitas 31% *non value added*.

5.2 Analisa Waste kritis (*critical waste*)

Dari 7 *waste* yang sudah teridentifikasi tersebut dilakukan penentuan *waste* yang paling berpengaruh besar dalam proses pelayanan. Tujuan diidentifikasinya *waste* kritis adalah supaya dalam mencari penyelesaian atau solusi bisa terfokus pada yang paling berpengaruh dan proses perbaikan bisa dilakukan dengan secepatnya dan memberikan perubahan pada pujasera Warung Rakyat Kahuripan dalam hal kecepatan dan letepatan pelayanan kepada *customer*. Dari ke-7 *waste service* yang telah diidentifikasi terdapat 2 *waste* yang paling kritis atau paling berpengaruh yaitu *waste overproduction* dan *waste waiting*. *Waste overproduction* menjadi salah satu *waste* kritis yang terjadi. Penyebab mengapa *waste overproduction* menjadi salah satu *waste* yang paling berpengaruh adalah karena selama terjadinya proses pelayanan banyak aktifitas *non value added* yang terjadi, terutama pada saat penerimaan pesaanan dan pembuatan pesanan. Sering terjadi aktifitas yang tidak tidak sistematis dan cenderung berlebihan tanpa memikirkan timbal baliknya. Selain *waste overproduction* juga terdapat *waste waiting* yang menjadi salah satu *waste* kritis yang terjadi. *Waste waiting* menjadi salah satu *waste* kritis yang terjadi karena masih banyaknya komplain dari *customer*. Banyaknya komplain yang terjadi ini dikarenakan waktu tunggu datangnya pesanan terbilang lama. *Waste waiting* ini memiliki dampak yang besar apabila tidak segera diperbaiki. Karena pencitraan pujasera Warung Rakyat Kahuripan akan menjadi jelek dan kehilangan *customer* akan menjadi resiko yang tidak diinginkan oleh pujasera Warung Rakyat Kahuripan.

5.3 Root Cause Analysis

Pada sub bab ini akan dibahas mengenai akar penyebab dari *waste* yang berpengaruh terhadap proses pelayanan di pujasera Warung Rakyat Kahuripan . Pada bab sebelumnya telah didapatkan *waste* yang paling berpengaruh (*critical waste*) pada proses pelayanan. Dari identifikasi *waste* didapat dua kategori *waste* yang dinilai paling berpengaruh yaitu *waste overproduction* dan *waste waiting*. Maka langkah selanjutnya adalah mengidentifikasi faktor-faktor penyebab

terjadinya *waste* tersebut. Untuk mengidentifikasi faktor-faktor tersebut digunakan metode *Root Cause Analysis*.

RCA adalah suatu metode yang digunakan untuk mengetahui akar penyebab yang paling dasar dari permasalahan yang terjadi. Pengidentifikasian RCA didasarkan dengan pengelompokan berdasarkan karakteristik dari penyebab *waste*. Untuk mencari akar permasalahan yang terjadi digunakan metode 5 *Why*. 5 *Why* merupakan suatu metode yang digunakan dalam RCA untuk mencari akar suatu masalah hingga ke akar penyebab masalah. Berikut ini merupakan identifikasi penyebab dari setiap kategori *waste* yang berpengaruh terhadap proses pelayanan di pugasera Warung Rakyat Kahuripan.

RCA dibangun dari *waste* yang paling kritis berdasarkan analisa *waste* kritis yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa terdapat 2 *waste* yang paling kritis yaitu *waste overproduction* dan juga *waste waiting*. Akar penyebab masalah pada *waste overproduction* dicari berdasarkan *subwaste* dari *overproduction* yaitu terdiri dari 3 *subwaste*, “Verifikasi ulang nota pesanan kepada pelanggan”, pada sub *waste* yang pertama ini dipengaruhi oleh 4 hal yaitu kasir kurang tanggap dalam menerima pesanan *customer*, Kasir kurang memahami kondisi produk, beban kerja yang tinggi, dan masih belum adanya SOP yang baik. Kemudian pada *subwaste* yang ke dua adalah perhitungan ulang total pembayaran *customer*. *Subwaste* dipengaruhi oleh 2 hal yaitu yang pertama adalah perhitungan total pembayaran *customer* dengan menggunakan nota pesanan, kemudian nota pesanan tersebut tidak digunakan sebagai acuan pembayaran *customer* dan disebabkan oleh kurangnya kedisiplinan kasir. Yang kedua adalah perhitungan total pembayaran tanpa menggunakan nota pesanan karena tidak adanya pencatatan pesanan *customer* menggunakan nota pesanan pada awal pemesanan karena kelalaian atau kurang disiplinnya kasir saat penerimaan pesanan *customer*. Semua permasalahan yang terjadi pada *subwaste* yang kedua dikarenakan belum adanya SOP yang baik. Sehingga membuat semua permasalahan tersebut muncul. Kemudian pada *subwaste* yang ketiga adalah pembuatan pesanan *customer* secara berlebihan. Sama halnya seperti *subwaste* yang pertama dan kedua akar permasalahannya adalah masih belum adanya SOP yang baik pada proses penerimaan dan pembuatan pesanan *customer*. Masih belum adanya SOP yang

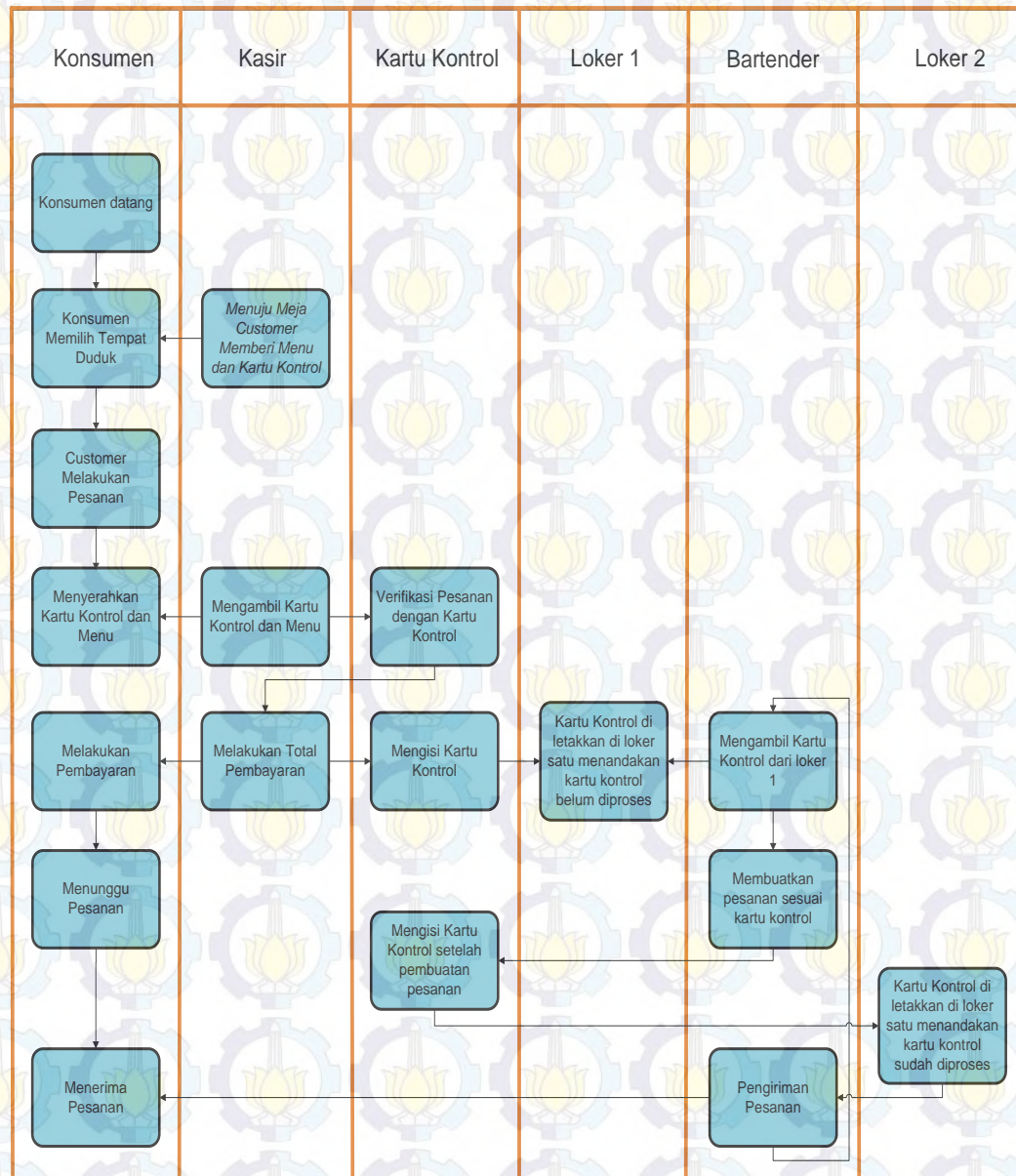
baik ini membuat beban kerja yang tinggi sehingga menyebabkan *human error* dan juga komunikasi antara pegawai dan kasir menjadi kurang baik. Dari ketiga *subwaste* yang terjadi pada *waste overproduction* mempunyai kesamaan akar permasalahan yaitu masih belum adanya SOP yang baik.

Waste kritis yang kedua adalah *waste waiting*, akar permasalahan dari *waste waiting* ini dipengaruhi 1 *subwaste* yaitu terjadinya komplain pelanggan karena menunggu datangnya pesanan yang lama. Dengan menggunakan 5 *why* dapat diketahui akar permasalahan ini. Pada *why* pertama terdapat 2 hal yang mempengaruhi *waste waiting* yang pertama adalah kurang baiknya aliran proses pembuatan pesanan dan kerancuan dalam proses pengiriman pesanan oleh karyawan. kurang baiknya aliran proses pembuatan pesanan karena tidak adanya prioritas dalam pembuatan pesanan dan juga fungsi kontrol dari kasir yang juga sebagai penerima pesanan kepada pegawai sebagai pembuatan pesanan kurang baik dan membuat komunikasi antar pegawai menjadi buruk. Kemudian pada *why* pertama yang lain adalah terjadinya kerancuan dalam proses pengiriman pesanan karena koordinasi yang kurang antar pegawai dan nomor meja yang masih belum tersedia di pujasera Warung Rakyat Kahuripan. Hal-hal ini membuat waktu tunggu yang cukup lama dan membuat sering terjadinya komplain *customer*.

5.4 Usulan-usulan Perbaikan untuk Mengurangi Waste

Usulan-usulan perbaikan yang dilakukan berdasarkan *waste* yang paling berpengaruh dan yang paling sering terjadi (*critical waste*). Berikut ini adalah usulan-usulan perbaikan berdasarkan *waste* yang paling berpengaruh.

Waste kritis yang pertama adalah *waste overproduction* dimana *waste* ini terjadi karena masih banyaknya aktivitas proses pelayanan yang dilakukan secara berlebihan kepada *konsumen* tanpa memperhitungkan timbal baliknya. Akar permasalahan yang terjadi karena masih belum adanya SOP yang baik yang diterapkan di pujasera Warung Rakyat Kahuripan. Usulan perbaikan utama yang sebaiknya digunakan adalah dengan membangun SOP yang baik dan menjadikannya suatu kebiasaan dan etos kerja yang baik dengan mengikuti SOP yang dibuat. Berikut ini adalah SOP yang dirancang untuk membangun budaya proses pelayanan yang baik sesuai dengan pujasera Warung Rakyat Kahuripan.



Gambar 5.1 Usulan Perbaikan Waste Overproduction Menggunakan *Standard Operating Procedure (SOP)*

Dari permasalahan pada *waste overproduction* dapat dirancang suatu SOP seperti gambar diatas yang bertujuan untuk dapat mengatur segala kegiatan proses pelayanan di pujasera Warung Rakyat Kahuripan agar pelayanan yang diberikan

dapat secara cepat dan tepat dan mampu menghemat banyak tenaga karena melakukan kegiatan proses pelayanan semakin teratur dan baik.

Waste kritis selanjutnya adalah *waste waiting* dimana permasalahan utamanya adalah masih banyaknya komplain dari dari pelanggan karena kedatangan pesanan yang lama. Hal itu dikarenakan kurang baiknya aliran proses pembuatan pesanan yang disebabkan oleh komunikasi antar kasir sebagai penerima pesanan dari *konsumen* dengan pegawai sebagai pembuat pesanan. Aliran komunikasi yang kurang baik membuat banyak masalah seperti kurang jelasnya nota pesanan, tidak adanya fungsi kontrol oleh kasir kepada pegawai atas pesanan-pesanan *customer* baik yang sudah dibuat atau yang belum dibuat. Dengan penyebab aliran informasi yang kurang baik dari kasir ke pegawai maka usulan perbaikan untuk *waste waiting* adalah dengan menggunakan kartu Kontrol. Berikut adalah rancangan kartu kontrol sebagai usulan perbaikan untuk *waste waiting*.

Jam Penyerahan		Lokasi Konsumen	
Prioritas ke -		1	
		2	
		3	
		4	
Kasir		5	
		6	
		7	
		8	
Bartender		9	
		10	
		11	
Total Pembayaran			

Gambar 5.2 Usulan Perbaikan *Waste Waiting* menggunakan Kartu Kontrol

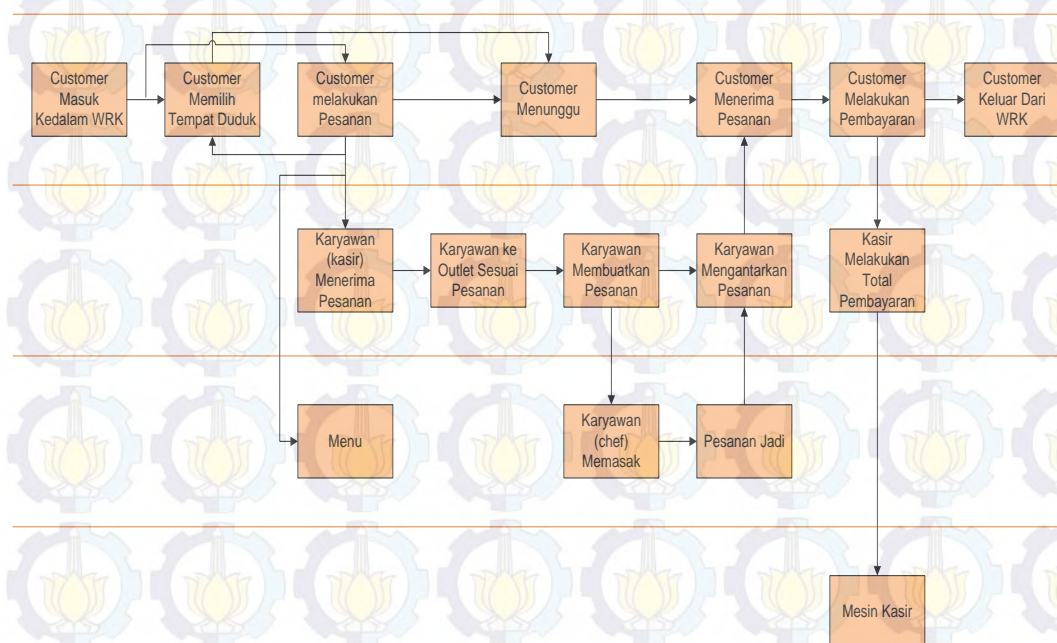
Kartu kontrol adalah sebuah tools yang digunakan untuk mempermudah pekerja proses pelayanan. Dimana informasi pesanan yang diterima dari konsumen oleh kasir dapat diteruskan dengan baik kepada pegawai sehingga pegawai dan kasir tahu apa yang sebelum, saat dan sesudah proses pelayanan itu dilakukan. Kartu kontrol membuat pekerjaan menjadi jelas dan mudah dikontrol. Selain itu juga nomor meja harus ada agar pada saat proses pengiriman pesanan bisa berjalan cepat.

Pada kartu kontrol terdapat beberapa kolom yang memiliki tujuan masing-masing. Pada kolom pertama diisi dengan jam waktu penyerahan pesanan dari *customer*. Bertujuan untuk dapat mengetahui prioritas pengerjaan pesanan dari *customer*. Kemudian pada kolom kedua adalah kolom prioritas pengerjaan pesanan. Pada kolom ini dilakukan aktifitas menulis nomor prioritas untuk pegawai (pegawai) dalam melakukan pembuatan pesanan sesuai dengan urutan nomor yang ditulis oleh kasir. Penulisan nomor ini berdasarkan tindak lanjut dari kolom pertama atau jam penyerahan pesanan. Berikutnya adalah kolom lokasi dan konsumen. Dalam kolom ini terdapat 2 kolom kosong yang nantinya akan diisi dengan nama *customer* yang memesan pesanan dan juga nomor meja *customer*. Penulisan nama *customer* yang memesan bertujuan untuk dapat mengetahui siapa yang bertanggung jawab dalam pemesanan dari pihak *customer*. Tujuan penulisan nomor meja adalah supaya pegawai yang mengantarkan pesanan sudah tau mana lokasi yang akan dituju dengan cepat dan tepat. Kolom berikutnya adalah kolom kasir dimana kolom ini mempunyai fungsi untuk mengetahui siapa kasir yang menerima pesanan dan bertanggung jawab atas pesanan tersebut. Nama kasir ditulis dengan hanya inisial nama pada kolom kasir sebelah kiri. Sedangkan pada kolom kasir sebelah kanan ialah kolom *check list* dari kasir yang menunjukkan bahwa pengerjaan penerimaan pesanan, verifikasi pesanan dan total pembayaran sudah dilakukan oleh kasir. Kemudian pada kolom kelima adalah kolom pegawai, pada kolom pegawai ini terdapat 3 kolom yang harus diisi oleh pegawai. Kolom yang pertama disebelah kiri adalah kolom nama inisial dari pada pegawai yang bertanggung jawab dalam membuatkan pesanan. Kemudian setelah pesanan dibuat oleh pegawai tugas selanjutnya adalah melakukan *check list* sebagai penanda dan pengingat bahwa pesanan sudah selesai dibuatkan. Kemudian pada kolom terakhir

dapat dilakukan *check list* ketika pesanan sudah diantar dan sampai ke meja *customer*. Kolom ke enam adalah kolom total pembayaran. Kolom pembayaran ditulis oleh kasir menurut total pembayaran pesanan yang dipesan *customer*. Kolom terakhir adalah kolom penulisan pesanan yang dilakukan oleh *customer*.

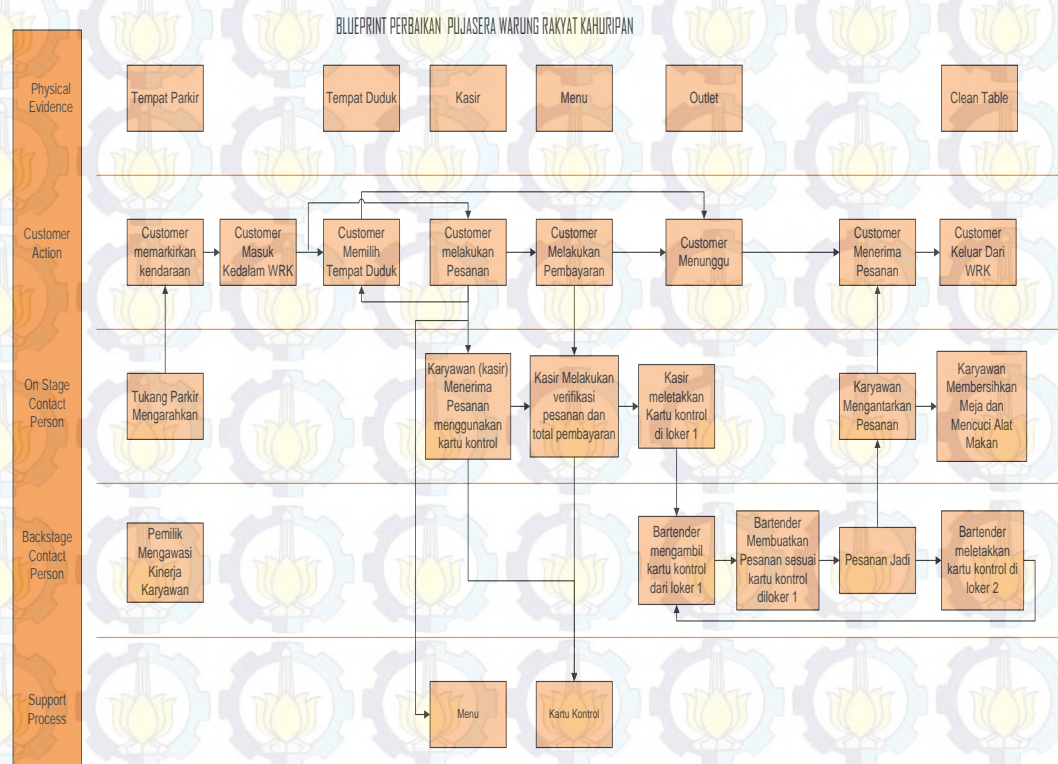
5.5 Analisa *Blueprint Service* Perbaikan

Setelah dilakukan analisa *waste* yang terjadi pada pujasera Warung Rakyat Kahuripan dan kemudian dicari *waste* kritis yang paling berpengaruh pada proses pelayanan di pujasera Warung Rakyat Kahuripan dapat diketahui bahwa *waste* yang paling berpengaruh pada proses pelayanan adalah *waste overproduction* dan *waste waiting*. Kedua *waste* tersebut dapat dilihat pada *blueprint eksisting* terdapat pada semua proses yang terjadi pada saat penerimaan pesanan *customer* sampai pesanan tersebut dikirim ke meja *customer*. Berikut adalah letak kedua *waste* tersebut pada *blueprint eksisting* di pujasera Warung Rakyat Kahuripan.



Gambar 5.3 Aktivitas *Non Value Added* pada *Blueprint Awal*

Waste overproduction terjadi pada saat proses pesanan oleh *customer*, dan karyawan (kasir) sebagai penerima pesanan. Sistematis penerimaan pesanan dari *customer* oleh kasir sampai dengan pengiriman nota pesanan kepada pegawai masih belum baik. Masih terjadi penerimaan pesanan dari *customer* secara berbeda, dimana *customer* memesan ada yang menggunakan nota dan ada yang tidak menggunakan nota. Selain hal tersebut juga proses pembuatan pesanan yang tidak rapi dan tidak teratur. Tidak adanya prioritas pembuatan pesanan juga terkadang menjadi salah satu faktor penting sehingga terjadi *waiting*. Dengan mengetahui posisi letak *waste* kritis yang terjadi dan juga usulan-usulan perbaikan yang telah dibuat maka *blueprint* pujasera Warung Rakyat Kahuripan dapat diperbaiki. Berikut ini adalah tampilan *blueprint* perbaikan pujasera Warung Rakyat Kahuripan.



Gambar 5.4 *Blueprint* Perbaikan Pujasera Warung Rakyat Kahuripan

Hasil perbaikan *blueprint* awal pujasera Warung Rakyat Kahuripan dibuat berdasarkan hasil analisa *waste* yang terjadi dan kemudian dicari *waste* kritis atau *waste* yang paling sering terjadi dan paling berpengaruh pada aktifitas proses

pelayanan. Pada saat proses pemesanan kasir menerima pesanan sudah dengan menggunakan kartu kontrol yang bertujuan untuk dapat memudahkan fungsi kontrol terhadap pesanan *customer* dan juga mempermudah pegawai dalam membuat pesanan karena lebih tau apa yang harus dilakukan sebelum dan sesudah membuat pesanan. Kartu kontrol berfungsi sebagai komunikasi yang sistematis Antara *customer*, kasir, dan pegawai (pegawai). Kemudian proses pembayaran dirubah diawal pada saat pemesanan agar menghindari kebingungan saat pembayaran diakhir karena ada yang melakukan pesanan dengan menggunakan nota pesanan ada yang tidak. Perubahan yang terjadi pada aliran proses pelayanan mengacu pada SOP yang telah dibuat dan didukung dengan adanya kartu kontrol membuat proses pelayanan yang terjadi menjadi lebih cepat dan lebih terarah.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini akan diuraikan beberapa kesimpulan berdasarkan pada penelitian yang telah dilakukan serta saran-saran bagi pihak pujasera Warung Rakyat Kahuripan dan penelitian berikutnya.

6.1 Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diberikan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hasil pengumpulan dan analisa data didapatkan bahwa dari semua proses aktifitas pelayanan yang terjadi di Pujasera Warung Rakyat Kahuripan masih banyak aktifitas *non value added* dan masing-masing terdapat dalam semua kategori di dalam 7 *waste* yaitu *overproduction*, *waiting*, *defect*, *innapropriate processing*, *excess inventory*, *transportation*.
2. *Waste* yang paling memberikan dampak pada kinerja proses pelayanan pada pujasera Warung Rakyat Kahuripan adalah *overproduction* dan *waiting*.
3. Pada akar permasalahan di *waste overproduction* diketahui bahwa perbaikan yang harus dilakukan adalah dengan menggunakan SOP pada proses pelayanan terutama pada proses penerimaan pesanan dan pembuatan pesanan. Kemudian pada *waste waiting* diketahui bahwa perbaikan yang harus dilakukan adalah dengan membuat kartu kontrol sebagai *tools* yang membantu kerja kasir dan pegawai sehingga membuat pekerjaan menjadi mudah dan lebih teratur.

6.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian ada beberapa saran yang bisa penulis sampaikan yaitu perlu penambahan jumlah pegawai, membiasakan budaya kerja yang baik dengan menjalankan job desknya masing-masing sesuai SOP yang sudah dibuat. Selain itu penambahan jumlah kursi dan meja untuk *customer* juga

sangat penting. Terakhir saran dari penulis adalah terus tingkatkan budaya santu dalam melayani *customer*.

Saran untuk penelitian selanjutnya adalah menganalisa dampak biaya dari waste yang terjadi dengan disertai studi kelayakan.

LAMPIRAN











